الحل الوسط

اغتنام الفُرص المتاحة في أسواق المستهلك

تحرير: مايكل ج. سيلفرشتاين
وجورج ستاك (الابن)
(مجموعة بوسطن الاستشارية)

تعريب: معين محمد الإمام

مكتبة العبيكان

الحل الوسط

اغتنام الفُرص المُتاحة
في أسواق المُستهلِك

مايكل ج. سيلڤرشتاين
جورج ستاك (الابن)

تعريب
معين محمد الإمام

مكتبة العبيكان

Original title:

BREAKING COMPROMISES

Opportunities for Action in Consumer Markets

طريق الملك فهد، ص.ب. 6672، الرياض 11452 المملكة العربية السعودية

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1424 هـ ـ 2003م

ISBN 9960-40-275-4

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

تحرير: سيلفرشتاين، مايكل ج.
الحل الوسط: اغتنام الفرص المتاحة في أسواق المستهلك   تعريب: محمد معين الإمام
488 ص، 14,5 × 21 سم
ردمك: ISBN 9960-40-275-4
1 ـ الأسواق الاستهلاكية   2 ـ التسويق
أ ـ الإمام، معين محمد (تعريب)   ب ـ العنوان
ديوي 658,8   23 ـ 6717   رقم الإيداع: 6717 ـ 23

ردمك: ISBN 9960-40-275-4

الطبعة الأولى 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

المحتوى

تمهيد

نسمع في كل يوم من يقول: «من المحال تطبيقها. لقد حاولت ولم أفلح. فإدارتنا العليا لن تسمح بها».

المقصود هنا أي فكرة مبتكرة أو طريقة جديدة للدخول إلى السوق. وفي كثير من الأحوال يتطلب كل منهما تغييراً سلوكياً واستثمارياً. كما يستلزم دائماً ركوب المخاطرة وأخذ زمام المبادرة. ونادراً ما تعتمد الاستجابة المثبطة على حقائق واقعية، أو أي اختبار فعلي للسوق، أو حتى على مناقشة مفتوحة وموضوعية ونزيهة.

يتمثل مسعى «المجموعة الاستشارية» في تغيير الاستجابة والنتيجة كلتيهما. فنحن نعتقد أن التوليفة التي تجمع التحليل، والحوار، والشجاعة، يمكن أن تحقق نتائج مذهلة. وهي تتبنى هذه العناصر الثلاثة لاستباق التغير المستمر في وضع السوق، وفهم وجهة نظر المستهلك، وكسر أنماط التسويات المفروضة عليه والتي تبدو عصية على التغيير بحيث نقبلها جميعاً دون تفكير، وإيجاد نظام مؤسس على المرونة والقدرة على التكيف وسرعة الاستجابة للمستجدات.

يظل تحقيق أي اختراق حقيقي في هذا المجال عملية

صعبة، لأنه بمثابة «رؤية ما يكمن خلف المنعطف واتخاذ الخطوة التالية» حسب رأي أحد عملائنا، وهو رجل أعمال محنك في مجال تجارة التجزئة ابتكر سلسلة من المواد الاستهلاكية التي اكتسحت السوق. ومن أجل اتخاذ «الخطوة التالية» الناجحة، عليك التركيز على خبرة المستهلك الكلية مع علامتك التجارية، إضافة إلى آماله وأحلامه وتطلعاته (رجلا كان أم امرأة). فهدفك يتمثل في تطوير المنتجات التي تلبي حاجات قد لا يكون المستهلكون حتى على علم بها.

وبغض النظر عما إذا كنت تملك مطعماً للوجبات الخفيفة، أو مخزناً للأطعمة المجمدة، أو مغسلة لتنظيف الثياب، أو متجراً للبيع «بالمفرق» متخصصاً ببعض المواد الاستهلاكية، فإن تجربة المستهلك مع العلامة التجارية تبدأ من لحظة معرفته بها، وتستمر لتشمل الفترة السابقة على عملية الشراء والتالية لها. كما تتضمن كل شيء، بدءاً من موقع المتجر و«ديكوره» الداخلي، وانتهاء بالتصميم الفني لأكياس تغليف المنتج، مروراً بطريقة عرض السلعة، ونوعية المنتج، وسياسات الائتمان، وثقافة الإدارة وكادر العمال، وخدمات ما بعد البيع، وحتى قرب موقف السيارات من موقع المنشأة. لكن بعض العوامل المعينة ستفوق سواها من حيث الأهمية تبعاً للشريحة المستهدفة من المستهلكين؛ وبعضها ستكون مباشرته أكثر كلفة تبعاً لنوع العمل التجاري. لهذا، ليس مطلوباً من صاحب العمل التجاري أن يفعل كل ما هو صواب، طالما يكتفي باتخاذ

الخطوات الضرورية الصحيحة والمناسبة، حسب رغبة المستهلك المستهدف.

يبدأ مسار اتخاذ الخطوات الصحيحة بعملية مسح لتجربة المستهلك الكلية مع العلامة التجارية، واكتشاف الأسباب المؤدية إلى عزوفه عنها، ورسم الخطط الكفيلة بالعثور على الفرص المناسبة للتدخل وإصلاح الخلل. لكن بما أن الشركة غير قادرة على تحسين كل شيء، يتوجب عليها قياس حجم الجائزة/ المكافأة، التي سيحصل عليها المستهلكون والعمل التجاري على حد سواء. وما إن تعرف ما ستفعله، يمكنها إيجاد خطة هادفة تشمل كافة الأدوات الصحيحة والوسائل الصائبة، ومن ثم إدخالها ضمن بنية نظام العمل التجاري من أجل اقتناص مستهلكين جدد للعلامة التجارية.

ليس من المفاجئ أن نسمع الأسماء الشهيرة نفسها تتكرر مرة تلو أخرى حين يتحدث الناس عن علاماتهم التجارية المفضلة: «فريتوز» Fritos، «بيغ ماك» Big Mac، «ليكسوس» Lexus، «نوردستروم» Nordstrom، «ڤيكتوريا سيكريت» Victoria's Secret، «سوني» Sony، «ابسولوت» Absolut، «كيتشن ايد» Kitchen Aid، «ديزني ورلد» Disney World، «بوكيمون» Pokemon، «ويندكس» Windex، «شاحنات فورد ف150 الخفيفة» Ford's F150. فالشركات التي تحمل هذه الأسماء التجارية تفعل المستحيل من أجل إقامة روابط دائمة مدى الحياة مع زبائنها. وهي تعرف ماهية المنتجات التي ينبغي

تقديمها لكي تزود زبائنها بنوع من الخبرة والتجربة معها يظل شغلهم الشاغل. كما أن شغفها بزبائنها وإيمانها الراسخ بالبحث الميداني الشامل كأسلوب علمي يستبعد المعطيات الظنية والتخمينية، يضمنان قيامها باتخاذ الخطوات الإجرائية الصائبة بالنسبة لأنشطتها التجارية علاوة على زبائنها.

معظم الناس العاديين يقبلون التقديرات الاستقرائية المستخلصة من النزعات الراهنة والسائدة في السوق. لكن إن أردت بناء مستقبل واعد بدلاً من الاعتماد على الصدفة والمجهول، يتوجب عليك مواجهة نفسك ببعض الأسئلة الصعبة، مثل:

- ما هي أخطر وأشد الجوانب فشلاً في علامتنا التجارية؟
- ما هي أكثر الجوانب الكامنة التي نتجاهلها إثارة لمشاعر الاستياء وعدم الرضا لدى المستهلك؟
- هل تلتزم مؤسستنا بالعثور على طرق أفضل؟
- ما مدى جودة أفضل ما لدينا من أفكار وكم ستبقى صالحة وصائبة؟
- كم تبلغ قدرتنا على تحمل التغيير وما مدى سرعة قيامنا به؟

ستنبثق الإجابات عن هذه الأسئلة من تبني طرائق جديدة للنظر إلى المستهلكين، والمنافسين، والعمل التجاري. فخلال السنوات القليلة الماضية، قمنا بنشر سلسلة من المقالات بعنوان «فرص متاحة أمام الأداء الفاعل في الأسواق الاستهلاكية»،

وتشمل الموضوعات التي تناولناها، الرؤية المتبصرة، والمبادرة الصائبة، والابتكار الخلاق. كما تستقصي كيفية قيام الشركات الرائدة بالعثور على الأفكار الخلاقة، وتحديد أفضلها، وتجميع الموارد اللازمة لاختبار هذه الأفكار والتعلم منها، وتجسيدها على أرض الواقع لتعمل بنجاح في نهاية المطاف. تغطي المقالات القوى الرئيسية المحركة للمستهلك والاستهلاك وتجارة التجزئة خلال السنوات الخمس الماضية، بما في ذلك العولمة، والتجارة الإلكترونية، ونهوض العلامة التجارية، والتسعير، وقواعد المعلومات، والتسويق، وكسر سلسلة القيمة.

نحن نعرض هذه المختارات من سلسلة مقالاتنا لأننا نريد لقارئنا العزيز أن يصل إلى مستوى جديد من الطموح، والشجاعة، والتركيز. ونأمل أن يجد منها واحدة أو اثنتين على الأقل تتناول القضايا والمسائل التي يواجهها. كما نأمل أن يشاركنا بالأفكار التي تخطر على باله حين يقرأ هذه المختارات.

مايكل ج. سيلڤرشتاين

جورج ستاك (الابن)

(مايكل ج. سيلڤرشتاين، نائب رئيس مكتب شيكاغو التابع لـ«مجموعة بوسطن الاستشارية»، وهو رئيس قسم الاستهلاك وتجارة التجزئة العالمية في المؤسسة.
عنوانه: silverstein.michael@bcg.com أو: هاتف: 3129933306.
أما جورج ستاك فهو نائب الرئيس ورئيس مكتب تورنتو التابع لـ«مجموعة بوسطن الاستشارية».
عنوانه: .stalk.george@bcg.com.

شكر وتقدير

هذا الكتاب هو نتاج خبرة جماعية متراكمة خلال الكثير من السنين نستخدمها هنا لمد يد العون إلى الشركات العاملة في مجال السلع الاستهلاكية، ومساعدتها في العثور على طرائق مثمرة وأصيلة لمواجهة التحديات التي تعترضها في أعمالها التجارية. ونود أن نقدم لعملائنا هذه الفرصة لخدمتهم، وأن نتوجه إليهم بالشكر على الدروس والعبر التي تعلمناها منهم ومعهم. فهم مصدر الإلهام الذي نستمد منه رؤانا واستبصارنا. وهناك بالطبع الكثير من الأصدقاء والزملاء في «مجموعة بوسطن الاستشارية» أسهموا في نجاح مسعانا، نخص منهم بالذكر أولئك العاملين في قسم المستهلك وتجارة التجزئة التابع للمؤسسة، فهم الذين تبنوا شعارنا الثلاثي ـ التركيز، التعاون، الابتكار:

رينيه آبات، هاري اندرسون، جيم أندرو، روب ارتشاكي، أليسون بايلي، براد باندوتشي، فيليكس باربر، توماسو باراكو، آن بيل، يورغ بيسيرا، جويل بن ـ زيمرا، روهيت باغات، پاولو بيانكاردي، أريك بيسموث، مارك بيتزر، رولف بيكسنر، جيل بلاك، ماركوس بوكيرينك، ترايسي بريزيل، ويللي بيرنسايد، تشيرميان كاينز، أندرو كايني، جيوڤاني كاستيلوتشي، مارك

تشاپمان، جاك شاپويس، تيري شاسينغ، رافاييل سيكالا، جينيفر كومپاروني، كارلوس كوستا، جو دايفيس، جوان دي، مايك ديملر، باتريك دوكاس، ديڤيد إيدلمان، بريان إيليوت، فيليپ إيڤانز، جينين إيفريت، أحمد فاعور، پول فينارولي، نيل فيسك، ميشيل فريدو، مارك فريدمان، غرانت فريلاند، مارين جاجا، إميل غوستيلي، لاري غرين، مايكل غريندفورس، ستيڤ غونبي، وحيد حامد، كاثرينا هيلمكامپ، جيم هيمرلينغ، ديتر هيوسكل، كيتو هوري، توم هوت، هيوبرت هسو، باربرا هوليت، جون أيزاكس، ألان جاكسون، مارك جوينر، باري جونز، ليديا جوزكو، نيكولاس كاشانر، تاكاشي كانيكو، نيكولاس كيوپر، ميا كيرشغايسنر، نوبورو كوتاني، ماثيو كرينتز، بيث كريسلي، روب لاتشينور، ديڤيد لاك، كيرستين لانغ، سارا لاپورتا، پيت لوير، ريتشارد ليسر، توماس ليندن، جون ليندكويست، أليكس لينتنر، رولاند لوهنر، توم لوتز، د. ج. ماكفرسون، جو مانغيت، جيم ماريتان، هينو ميركات، انتونيلا مي ـ پوشتلر، خوسيه مانويل ميننديز، تاكاشي ميتاشي، نيل مونري، ساندي موس، ايڤ موريو، اتسوشي موريساوا، دين نيلسون، ميركو نيكوليك، پيتر نورستراند، سكوت اوهمان، پول أورلاندر، يواكيم پالم، جورج پاپاس، ديڤيد بيكو، ستيفاني پيپونيس، مارك پفيتزر، مولي پيروني، فيليب پينتلون، نيڤادا پاو، أنتوني پرال، ستيڤن راش، بيونغ ـ نام ري، مارتينا ريسمان، راوول ريڤيرا، روبن رودريغيز، أليسون ساندر، أوليفر

سكاراموتشي، ماريا سكيشر، جان سكيفلر، ووتر ـ جان سكوتن، پول شيپانسكي، لاري شولمان، هال سيركين، لوكا سولكا، جورج ستاك، پيتر ستانغر، سكوت ستيفنسون، كارين ستيرلنغ، كريغ سوذرلاند، ميكي تسوساكا، هنري ڤوغل، ارتشيبالد ڤون كيسرلينغ، كارينا ڤون نوپ، رشيد واسطي، تايغر وينريتش، مايكل ويستهوڤن، پيتر ويتنهال، آن ويلكنز، ساره ويلشو ـ سپاركس، ويندي وولف ـ ليويت، جون ونغ، توم ورستر، دايڤ يونغ، كارلا زولن ـ ماير.

علاوة على هؤلاء، نود أن نشكر سالي سيمور وشارون سلودكي على ما بذلتاه كل منهما من جهود جبارة في إعداد وتحرير المقالات. سالي هي الجندي المجهول، وهي التي شاركت في المناقشات، وفي الإخراج الفني، وأسهمت في كتابة السلسلة. في حين كانت شارون بمثابة الضمان الذي كفل تناسق المقالات وتوافقها مع قوانين الاتصال والتواصل الصحيحة. ولكننا نؤكد مسؤوليتنا الكاملة عن أية أخطاء أو هفوات ربما حدثت في محتوى هذا الكتاب. كما نتوجه بشكر خاص إلى جانيت إيمونز، مديرة عمليات التسويق، فهي التي تولت مهمة التصميم الكلي للكتاب وأدارت عملية إنتاجه.

نود أيضاً أن نتوجه بالشكر إلى مارج برانيكي وايمانويل هويت، مساعدتي مدير قسم الاستهلاك وتجارة التجزئة. فالعون الذي قدمتاه جعلنا على دراية تامة بكافة الأمور، وحافظ على بقاء عملنا ممنهجاً، وأدائنا منظماً.

أخيرا، لا يسعنا إلا أن نعبر عن أعمق مشاعر التقدير للصديقين المخلصين والزميلين القديرين، رئيس مجلس الإدارة، جون كلاركسون، ورئيس المؤسسة وكبير موظفيها التنفيذيين، كارل شتيرن. فهما اللذان داوما على تذكيرنا كل يوم أن الرؤية المتبصرة، والتأثير الإيجابي الفاعل، والثقة المتبادلة، هي العوامل التي تستمد منها «مجموعة بوسطن الاستشارية» وحيها الملهم، وحيويتها الناشطة، وتجمعنا سويا تحت لوائها.

مايكل، ج. سيلڤرشتاين

رفض التسويات المفروضة على المستهلك





رفض التسويات المفروضة على المستهلك

جورج ستاك، ديڤيد پيكو، بنجامين بيرنيت

يسعى الكثير من الشركات اليوم إلى تحقيق النمو. فكيف تبحث عنه وأين تجده؟ تتمثل إحدى الطرق الفعالة لتحقيق النمو في الابتكارات الخلاقة التي ترفض «التسويات» الجوهرية المفروضة في العمل التجاري وتكسر أنساقها المغلقة. وحين تنجح إحدى الشركات في رفض التسويات ونبذها، تستطيع تحرير قدر هائل من القيمة المحاصرة. كما يمكن أن يكون النمو المتحرر هو النتيجة المنطقية لذلك.

التسويات هي تنازلات مطلوبة من المستهلكين من قبل معظم الشركات العاملة في حقل من الحقول التجارية. وهي تحدث حين يفرض هذا الحقل معوقاته وقيوده التشغيلية على المستهلكين. في العادة، يقبل المستهلكون هذه التسويات باعتبارها الطريقة التي تعمل بها التجارة. مبادلات ومقايضات محتومة لا بد من احتمالها.

إلا أن التسوية تختلف عن المقايضة. فعند اختيار غرفة في فندق، على سبيل المثال، يمكن للزبون أن «يقايض» إسراف الرفاهية المترفة بالسعر الاقتصادي المعقول من خلال الحجز، مثلاً، في فندق «بيست ويسترن» المتواضع بدلا من الـ«ريتز.

كارلتون» الفخم. لكن حتى قبل فترة وجيزة، أجبر معظمُ الفنادق كافةَ الزبائن على قبول التسوية من خلال عدم السماح لهم بالحجز قبل الساعة الرابعة بعد الظهر. وغني عن البيان أنه لا يوجد ثمة نواميس طبيعية أو قرارات اقتصادية تحرم تجهيز الغرف قبل وقت الأصيل.

الفرصة التي لا تذعن للتسويات

يمكن لفكرة «كسر» أنساق التسويات أن تشكل مبدأ تنظيمياً مفيداً للشركة برمتها كي تركز جهودها على تحقيق النمو. كما قد توفر طريقة نظامية ممنهجة للبحث عن فرص للنمو تعتبر بمثابة توسعات منطقية للنظام الذي تتبناه الشركة حالياً في ممارسة نشاطها التجاري.

لنتناول على سبيل المثال ما قامت به شركة «سيركويت سيتي» Circuit City في الآونة الأخيرة. فقد غزت الشركة ميدان تجارة السيارات المستعملة من خلال إقامة شبكة من المتاجر الكبرى لبيعها تحت اسم تجاري هو «كارماكس» CarMax . ومن الجدير بالذكر أن حجم مبيعات تجارة السيارات المستعملة في أمريكا الشمالية يبلغ مئتي مليار دولار سنوياً، الأمر الذي يجعلها تحتل المرتبة الثالثة على قائمة أكثر السلع الاستهلاكية التي تستقطب إنفاق المستهلك، بعد المواد الغذائية والملابس. علاوة على ذلك، فإن بعض التجارب تحفها التسويات أكثر من سواها. إذ إن ابتياع سيارة مستعملة يعتبر عملية مرهقة تستهلك الكثير

من الوقت والجهد. وهي ليست في صالح المشتري على الإطلاق، بسبب جهله المطبق بحقيقة حالة المنتج الفعلية، ونتيجة خضوعه التام لأساليب المبيعات التكتيكية التي تمارس عليه ضغوطاً كبيرة.

توصلت شركة «سيركويت سيتي» إلى نتيجة مفادها أن الكثير من القدرات المتميزة لتجارتها الإلكترونية الاستهلاكية يمكن استخدامها لرفض التسويات المفروضة على مشتري السيارات المستعملة. فالشركة معروفة بالتنوع الواسع لسلعها وتجارتها. تبنت «كارماكس» المقاربة نفسها. فبائع السيارات المستعملة لا يمتلك في الحالة النمطية أكثر من ثلاثين سيارة في صالته؛ أما «كار ماكس» فلديها أكثر من ألف وخمسمئة، الأمر الذي يجعل من الأسهل على الزبائن عقد المقارنة واختيار الصانع والطراز المفضلين. أضافت «كارماكس» مزيداً من حرية الاختيار، وخفضت تكاليف البحث من خلال تسخير خبرة «سيركويت سيتي» الكبيرة في ميدان أنظمة المعلومات. إذ يمكن لزبائن «كارماكس» الوصول إلى الكمبيوترات الموجودة داخل أكشاك في صالاتها، واستخدامها بكل سهولة لمعاينة قائمة بالسيارات المتوفرة لدى كافة فروع «كارماكس» في المنطقة.

لم تتردد «كارماكس» في الخروج على النموذج النمطي الذي تبنته «سيركويت سيتي» حين تطلب منطق الاستراتيجية ذلك. على سبيل المثال، تدفع شركة «سيركويت سيتي» عمولات على المبيعات إلى كوادرها العاملة في مجال بيع

الإلكترونيات الاستهلاكية، لكن «كارماكس» لا تفعل ذلك. لأن هناك تسوية كبرى تمارس ضغطها لدى بيع السيارات المستعملة، وبدلاً من ذلك، طورت الوحدة نظاماً للتعويضات يشجع على عدم المساومة في السعر، ويضمن عدم قيام أي نوع من المنازعات. أما النتيجة فهي نظام تجاري متكامل يقدم إلى مشتري السيارات المستعملة تجربة مختلفة اختلافاً جوهرياً، وأنموذجاً تجارياً يسمح لشركة «كارماكس» باقتناص خمس عشرة نقطة من حصة السوق في المناطق التي تمارس فيها نشاطها.

سبيل النمو

تتأصل التسويات في صميم أي عمل تجاري. وحتى حين ترفض الشركة إحدى التسويات، ينتهي بها المطاف عادة إلى إيجاد أخرى. ومن خلال التركيز على رفض التسويات، يمكن للشركة أن تكشف بصورة مستمرة عن فرص جديدة متاحة وتحافظ بالتالي على نمو مستدام مع مرور الوقت.

على سبيل المثال، تأسست شركة الخدمات المالية «تشارلز شواب» Charles Schwab على قاعدة رفض إحدى التسويات. فقد بدأت الشركة نشاطها في ميدان السمسرة بأسعار مخفضة سنة 1975، حين جعلت فوضى أسواق الضمان الأمريكية من الضروري على المستثمرين الأفراد دفع رسوم باهظة إلى مكاتب السمسرة التي تؤدي لهم خدمات استثمارية كاملة.

لكن «شواب» لم تقف عند هذا الحد. فخطوتها التالية تمثلت في رفض التسوية التي وضعتها مكاتب السمسرة التي تعرض رسوماً مخفضة بالذات، مع أن هذه الشركات الحديثة منحت حسومات على أسعارها، وقدم معظمها خدمات موثوقة. ومن خلال الاستثمار في تكنولوجيا الكمبيوتر التي تسمح بتأكيد فوري تقريباً لإنجاز الصفقات عبر الهاتف والاعتماد عليها، تمكنت «شواب» من جمع مزايا الأسعار المخفضة مع مستويات من الاستجابة السريعة لم يسبقها إليها أحد في هذا الميدان. وبعد ذلك، أضافت الشركة عناصر الراحة، والمرونة، والسهولة في تحويل الأموال، إلى عرض القيمة من خلال تقديم خدمة على مدار أربع وعشرين ساعة لسبعة أيام في الأسبوع، وحساب «شواب ون» لإدارة النقد السائل، والهاتف الآلي، والتجارة الإلكترونية.

استخدمت «شواب» في الآونة الأخيرة قدراتها على رفض قبول التسويات للدخول إلى ميدان صناديق الاستثمار المشتركة. فمعظم الناس يستثمرون في عدة صناديق مختلفة لتحقيق التنوع الاستثماري. لكن ثمن هذا التنوع يتمثل غالباً في مشاعر الإحباط والخيبة التي تصيب المستثمرين. وهو يعني التعامل مع جملة متنوعة ومربكة من البيانات المالية، والقواعد والأنظمة، وممثلي المبيعات. في سنة 1992، أدخلت «شواب» ما دعي بـ«المصدر الواحد» OneSource . وهو نقطة وحيدة لشراء الأسهم في أكثر من ثلاثمئة وخمسين من صناديق الاستثمار المشتركة التي لا

تفرض رسوم «تحميل». وخلال السنوات العشرين التي مرت منذ إنشائها، استطاعت «شواب» الارتقاء من مجرد مكتب سمسرة بسيط يقدم حسومات على الرسوم الاستثمارية إلى سوق مركزية مالية شاملة تعتمد على الاستثمار الذاتي للعملاء، كما حققت معدل نمو سنوي راوح بين 20 و 25٪.

الإبداع والمرونة والشجاعة

يتوجب على أية شركة طامحة لتحقيق النمو من خلال رفض التسويات، أن تمتلك طاقة إبداعية خلاقة قادرة على تحويل مشاعر الاستياء لدى العميل إلى عروض قيمة جديدة، وأن تتمتع بما يكفي من المرونة للانخراط في عملية مستمرة من إعادة توجيه نظامها التجاري، وأن تمتلك الشجاعة التي تمكنها من تحدي المسيرة الروتينية في الميدان الذي تمارس فيه نشاطها. هنالك ثلاث خطوات أساسية في هذا السياق:

الدخول في قلب عالم تجربة المستهلك. ابدأ بالطلب من رؤسائك ومرؤوسيك التماهي في تجربة المستهلك مع العلامة التجارية. ومن الأمور ذات الأهمية الحاسمة أن تطور شعوراً داخلياً عميقاً بنبذ التسويات التي يواجهها المستهلكون حين يتعاملون معك تجارياً.

في كثير من الأحوال، تغدو التسوية مرئية ومحسوسة حين يتوجب على المستهلكين تعديل سلوكهم من أجل استخدام منتجات أو خدمات الشركة. لذلك ركز انتباهاً خاصاً على

السلوكيات التعويضية التي ينخرط فيها المستهلكون لتفادي القيود والعراقيل المفروضة عليهم بواسطة منتج أو خدمة الشركة. فمن الأمور الشائعة في ميدان السمسرة، مثلا، أن يقوم العملاء بالاتصال مرة ثانية أو حتى ثالثة للتأكد من أن صفقتهم قد تمت حسب السعر المطلوب. ومن خلال تركيز الانتباه على هذا المسلك، أدركت شركة «شواب» أن القدرة على تقديم تأكيد فوري عند تلقي الطلب بالشراء - البيع يمكن أن يلغي الاتصالات الهاتفية الإضافية، الأمر الذي يوفر على العملاء الكثير من العناء، ويعطي «شواب» أفضلية مهمة على منافسيها.

اختبر ارتقاء التراتبية الهرمية للتسويات .حالما تركز المؤسسة على تجربة العميل، تتعلم تمييز ثلاثة أنماط مختلفة من التسويات، تملك كل منها إمكانيات متزايدة لخلق القيمة.

يمكن العثور على أكثرها وضوحاً في الخدمات أو المنتجات التي تقدمها شركتك حالياً. لقد كان وعي شركة «كرايزلر» Chrysler، مثلا، بالتسويات المفروضة على الاختيار بين سيارة «الستيشن» station wagon (المرتكزة على منصة السيارة السياحية العادية) والشاحنة المقفلة van (المرتكزة على منصة سيارة النقل)، هو الذي أدى إلى تصنيع الشاحنة المقفلة الصغيرة (ميني ڤان) minivan)، المرتكزة على منصة السيارة العادية. وخلال السنوات العشر التالية على إنتاج الـ«ميني ڤان» سنة 1984، نمت مبيعاتها بسرعة تقدر بثماني مرات مقارنة بالمبيعات الإجمالية للصناعة.

التسويات الأخرى الأكثر فاعلية يمكن العثور عليها عند مستوى صنف المنتج برمته. انظر مثلاً كيف حولت شركة «نايكي» Nike صنف الأحذية الرياضية من خلال الجمع بين الابتكار المستمر في تصميم الحذاء مع تنمية وتوسيع شرائح المستهلكين المحددة على نطاق ضيق. فالشركة لا تصنّع الأحذية الرياضية للاعبي كرة السلة وحسب، بل تنتج أيضاً «إير جوردان» Air Jordan، و«فورس» Force، و«فلايت» Flight . بمتطلبات تصميمية متنوعة، وصورة مختلفة.

أشد التسويات فاعلية تكون غالباً أكثرها صعوبة في التحديد: فمشاعر عدم الرضا الاجتماعي الواسعة قد لا يكون لها سوى علاقة واهية بما تقدمه من منتجات أو خدمات، لكنها تتصل اتصالاً وثيقاً بأسلوب حياة عملائك. على سبيل المثال، تدفع النزعات الاجتماعية والاقتصادية بعيدة المدى مزيداً من الناس هذه الأيام إلى إدارة شؤون استثماراتهم بأنفسهم. ومع ذلك، يمكن للافتقار إلى الوقت المتاح وتفاقم التعقيدات الاقتصادية أن يجعلا من هذه العملية مهمة شاقة تسبب الكثير من الإحباط. ومن أجل ذلك تعتبر قدرة «شواب» على التصدي لهذا الإحباط عاملاً مهماً من عوامل نجاحها.

أعد بناء سلسلة القيمة. يعتبر تحديد عروض القيمة الجديدة بالنسبة للعميل أمراً ضرورياً لكن ليس كافياً. إذ يتوجب عليك أيضاً استخدام التسويات التي رفضتها لإعادة تحديد الديناميات التنافسية للمجال التجاري الذي تعمل فيه، وضمان

تدفق القيمة الاقتصادية، التي تحررت نتيجة رفض التسوية، إليك وليس إلى منافسيك.

لهذا، اعتبر رفض التسويات بمثابة فرصة لإعادة صياغة سلسلة القيمة لمصلحتك في مجالك التجاري. فحين دخلت «شواب» ميدان صناديق الاستثمار المشتركة، تمثلت فكرتها الأولى في تأسيس عائلة صناديقها المشتركة الخاصة بها. لكن التحليل الدقيق لسلسلة القيمة في المجال التجاري كشف عن فرصة أعظم: أن تصبح وسيطاً بين زبائنها الأساسيين وبين عدد كبير من شركات الصناديق المشتركة. ومن خلال «المصدر الواحد»، استطاعت الشركة تلبية حاجات شركات التمويل عبر تزويدها بأحجام اقتصادية ما كان بالمستطاع تحقيقها بمفردها، وفي الوقت نفسه، تدخلت بين الصناديق والعملاء. والآن، يوفر ما تتمتع به «شواب» من علاقة مباشرة مع العملاء منصة انطلاق وخطة للنمو في مجال الخدمات المالية الأخرى، مثل التأمين.

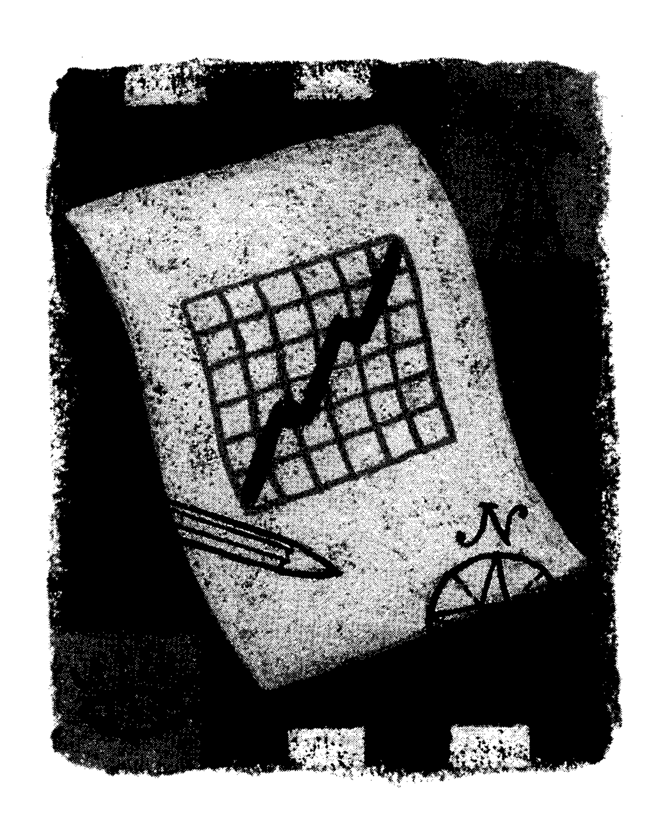
من أجل رفض التسويات وكسر أنساقها المغلقة يتوجب على المدراء التنفيذيين التخلص من الحكم التقليدية وتناسي الأقوال المأثورة العتيقة المهيمنة على ميدان تجارتهم. في ما يتعلق بالعملاء، وممارسات المهنة، واقتصاد النشاط التجاري. وحين يفعلون ذلك، تكون النتيجة تسارعا في النمو وتحسنا في الربحية.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في أيار/مايو 1997.



الفصل الأول

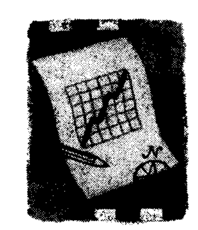
كفاءة التشغيل



لا تسقط في فخ فجوة المهارات

ديڤيد س. إيدلمان و جيف ليڤيتان

زعم أكثر من نصف كبار الموظفين التنفيذيين الذين أجابوا عن استفتاء «بوزيل ورلدوايد ـ مجلة فورتشن» Bozell Worlwide/Fortune Magazine، أنهم يتحملون مسؤولية إدارة شؤون علاماتهم التجارية. لكن الأغلبية الساحقة من هؤلاء الموظفين أنفسهم اعتبروا أن شركتين فقط هما «كوكا كولا» و«ماكدونالد» Coca Cola & McDonald، تمتلكان مديرين أكفياء قادرين على إدارة شؤونهما التجارية بفاعلية. فهل يفتقد كبار الموظفين التنفيذيين مهارات إدارة شؤون علاماتهم التجارية، أم هم لا يتحملون حقاً مثل هذه المسؤولية؟ الجواب يشمل بعضاً من الحالتين معاً.



تبدأ المشكلة بكيفية تحديد الشركات لإدارة العلامة التجارية وتعريف وتعيين المديرين المؤهلين لإدارتها. وتوضح مراجعة قامت بها «مجموعة بوسطن الاستشارية» لممارسات إدارة العلامة التجارية لدى مجموعة متنوعة من منتجي السلع الاستهلاكية، أن معظم الشركات ما زالت تعتبر إدارة العلامة التجارية مجرد دعاية، وترويج، وإطلاق منتجات جديدة في السوق. ولم يحدد عملية إدارة العلامة التجارية بصورة واضحة

سوى قلة من الشركات، وامتلك عدد أقل برامج مناسبة لتطوير وتنمية خبرات المديرين الذين يتمتعون بمهارات واسعة وكافية لإدارة العلامة التجارية.

في أغلب الأحوال، ينحصر دور كبار الموظفين التنفيذيين الذين يتولون مهمة إدارة العلامة التجارية في مجرد المصادقة على النسخ والأوراق وتوقيعها، ورسم استراتيجية التسعير، وتحديد التوقيت المناسب. أما أولئك الذين يكونون أكثر قرباً من الأداء الفعلي اليومي لشركاتهم، فهم من الموظفين الأدنى مرتبة في العادة، والذين يعهد إليهم بسلسلة من المهمات المحددة يمتد كل منها لفترة ثمانية عشر شهراً للتعامل مع مجموعة معينة من الأصناف. لا يمتلك هؤلاء الموظفون سوى خبرة قليلة في إدارة البيانات المالية الكاملة المتعلقة بالربح والخسارة؛ ونادراً ما عملوا خارج نطاق قسم التسويق (في التصنيع أو المبيعات على سبيل المثال)؛ كما تتركز جهودهم على النتائج قريبة المدى، وليس لديهم الكثير من الحوافز للتفكير بالأرباح والمكاسب على المدى البعيد؛ إضافة إلى أنهم لا يفهمون في أغلب الأحوال ما الذي تعنيه العلامة التجارية في أذهان المستهلكين.

المديرون المسؤولون عن العلامة التجارية بحاجة اليوم إلى مهارات جديدة لأن عليهم الآن لعب دورين مختلفين يتزايد تعقيدهما باطراد: التخصص في التسويق والتنسيق. فباعتبارهم متخصصين في التسويق، يتوجب عليهم التكيف مع تفجر ثورة

المعلومات ومع الحاجة إلى استراتيجيات تسويقية هادفة على درجة كبيرة من التعقيد. وبوصفهم منسقين، فهم يواجهون بنى هيكلية في شركاتهم أصبحت أشد تطوراً وتعقيداً وأكثر انتشاراً وامتداداً من الناحية الجغرافية، الأمر الذي يزيد من صعوبة تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

إعادة التوجيه ليست عملية كافية

عند تمييز وإدراك هذه التغييرات، تقوم الشركات في مختلف أرجاء العالم بعمليات تستهدف إعادة التنظيم والتوجيه. لكن بغض النظر عن فائدة هذه المساعي، فإنه لا يتوفر حل دائم وثابت بدون تركيز الانتباه على المهارات اللازمة لإدارة خط التسويق.

لقد تعلمت «جيليت» Gillette على سبيل المثال هذا الدرس في أواخر الثمانينيات، حين شرعت بتنفيذ استراتيجية عالمية جسورة لترويج منتجات الحلاقة الأساسية التي تصنعها. فقد تجردت من أصولها غير القادرة على الأداء الناجح، وسحبت الدعم المقدم إلى الأنشطة التجارية المتعارضة مع استراتيجيتها، وأعادت تشكيل كوادر وفرق التسويق، وأنشأت مجموعة عمل مسؤولة عن الاستراتيجية العالمية، كما أعادت تحديد دور الإدارة المحلية. عملت «جيليت» أيضاً على إعادة هندسة وتوجيه الكثير من عمليات التسويق الأساسية، بما في ذلك التخطيط والتطوير للمنتجات الجديدة. لكن النتائج لم تبدأ

بالظهور إلا بعد أن حصلت الشركة على موارد جديدة، وحددت أدواراً جديدة، وحظيت بالخبرات الجديدة اللازمة لإدارة علامة تجارية عالمية.

الحصول على الموارد الصحيحة

يمكن للشركات أن توظف كوادر من خارجها أو تدرب موظفيها أنفسهم للحصول على القدرات الضرورية التي تحتاج إليها. فالكثير من الشركات، مثل «أي. بي. إم» IBM، و«جنرال موتورز» General Motors، «اي تي وتي» AT & T، و«مايكروسوفت» Microsoft، «تُغير» على صفوف خبراء تسويق السلع من أجل العثور على مديرين جدد مؤهلين لقيادة وإدارة علاماتها التجارية. يمكن لهذه العملية أن تمثل خياراً فعالاً على المدى القصير، لكنه خيار محفوف بالخطر: فحتى لو لم ترفض المؤسسة زرع مدير غريب في جسدها، فإن قلة قليلة من الشركات تملك القدرة الواعية على توضيح كيفية استغلال دمائها الجديدة من أجل بناء سلسلة أوسع من المديرين الماهرين. وتظل عملية تدريب الكوادر المرشحة من داخل الشركة أمراً يرفع الروح المعنوية، ويحافظ على المعرفة التنظيمية، ويسهم في تأسيس ثقافة مستقرة ضمنها. إلا أن التطوير الداخلي يمكن أن يكون عملاً صعباً في حال عدم وجود خطة تبين معالم الطريق وتوجه العملية، أو كان الوقت المتاح ضيقاً.

من أجل تحقيق النجاح هذه الأيام، تحتاج الشركات إلى

استراتيجية جسورة وواضحة المعالم، تطور المهارات، وتجمع بين تدريب الكوادر الداخلية وتجنيد العناصر الخارجية لبناء قاعدة أساسية من المتخصصين والموهوبين الذين يتمتعون بالقدرات والمهارات في شؤون الإدارة العامة. صحيح أن معظم الشركات تسهم في شكل من أشكال تطوير المهارات، لكن قلة منها فقط تمتلك برنامجاً شاملاً وعلى درجة كافية من الوضوح يمكن أن تبز به الشركات المنافسة. بمقدور مثل هذا البرنامج أن يحدد بكل جلاء المهارات المطلوبة خلال السنوات القليلة المقبلة، ويعمل على مواءمة المهارات مع الوظائف، ويفسر كيفية تغير الحاجة إلى المهارات تبعاً لتبدل المنطقة الجغرافية وتغير الزمن، ويوفر منهجاً واضحاً لمتابعة ومكافأة ما يحققه الموظفون من تقدم.

تطوير الموارد التنظيمية

يعني اختيار البرنامج الصحيح فهم العوامل الداعمة لقيام إدارة فاعلة لعلامتك التجارية ضمن ميدان العمل التجاري الذي تمارسه، ومقارنتها مع ما تمتلكه شركتك حالياً، والتفكير بكيفية ردم الفجوات. وتبعاً لخبراتنا، فإن الشركات التي حققت نجاحاً باهراً في تطوير خبرات ومهارات مديرين قادرين على إدارة شؤون علاماتها التجارية، قد فعلت ذلك عبر ثلاث خطوات أساسية:

1 ـ **تحديد سبيل تطويري للمهارة الضرورية تبعاً لمختلف مستويات الوظائف**: فقد الكثير من الشركات اليوم الرؤية

الصحيحة في ما يتعلق بالمدير الناجح في إدارة شؤون العلامة التجارية. فالمهارات التي يتطلبها المديرين تتسع لتشمل سلسلة عريضة من القدرات التكنولوجية، والاتصالية، والتحليلية، كما تتضمن:

- إعادة ابتكار صنف من السلع يلبي الحاجات الكامنة لدى المستهلك.
- حشد مجموعة من المديرين المساعدين القادرين على الأداء الفاعل المتبادل لتقديم منتجات وخدمات جديدة.
- البراعة في استخدام عدد كبير من قنوات التسويق والتوزيع تزداد تعقيداً باطراد للوصول إلى الزبائن.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات لتأسيس وإدارة علاقات فردية مع الزبائن.

علاوة على برامج التدريب النظامية، تعمل الشركات المنتجة والمروجة للسلع الاستهلاكية، مثل «كولغيت ـ بالموليف» Colgate-Palmolive، و«كاو» Kao، على تجريب واختبار عدد من الطرق المتنوعة لمساعدة المستخدمين على تطوير وإظهار مهارات جديدة. وهذه تشمل:

- تحديد الأقسام لاستخدامها بمثابة مراكز ممتازة لتدريب المديرين الذين لم يتم اختبارهم تحت توجيه المديرين المتمرسين.
- تعيين طريقة متوازنة لنظام دوري في الوظائف يتناوب فيه الموظفون على شغل معظمها بحيث تضمن الشركة

تمتعهم بمجموعة متكاملة من الخبرات التجارية.

- تأسيس الترقية على قاعدة تطوير المهارات لجعل المديرين أكثر استجابة لوضع برامجهم التطويرية الذاتية.
- ربط نظام العلاوات بالأداء المستمر في قسم عمل فيه المدير سابقاً وذلك لتشجيع المديرين على تبني نظرة بعيدة المدى في ما يتعلق بقراراتهم.

لن يكون من السهل وضع برنامج يضم كل هذه المهارات، لكن القيام بذلك يضمن قدرة المستخدمين على تركيز جهودهم على الوجهة الصحيحة. يجب أن تبدأ المبادرة مع وضع عملية تطوير المهارات على بساط البحث باعتبارها الجزء الواضح والرئيسي على جدول أعمال الإدارة العليا. وفي إحدى الشركات الأمريكية الرائدة في ميدان صناعة المشروبات مثلاً، عقد كبار المديرين التنفيذيين اجتماعاً دام عدة أيام مؤخراً لتطوير توصيفات كاملة للمهارات التي يحتاجون إليها للتسويق. وكانت تلك المرة الأولى التي يتصدى فيها بصورة واعية مديرون تنفيذيون على هذا المستوى الرفيع لمسألة المهارات بوصفها جزءاً جوهرياً من استراتيجية الشركة، الأمر الذي أثار اهتماماً كبيراً بين موظفيها. ويقوم هؤلاء المديرون حالياً بنقل معاييرهم إلى المستخدمين، الذين يشعرون أن هذه المطالب الجديدة تقدم لهم الدعم أكثر مما تعرضهم للتهديد.

2 ـ **تقدير وتقييم ومتابعة أداء المستخدم**: ما إن تُحدد المهارات المطلوبة، حتى يصبح من الضروري القيام بعملية مراقبة

ورصد لتطور المهارات. إن إنشاء قاعدة بيانات مركزية يعتبر أمراً مفيداً، لكن ينبغي تجاوز مجرد عملية جمع المعطيات والمعلومات. إذ يتوجب على هذه القاعدة توفير تعريف واضح للمهارات المطلوبة، ومواءمتها مع الوظائف والمواقع الجغرافية، وتقييم ومتابعة تقدم أداء المستخدمين. علاوة على ذلك، يتوجب أن توفر وصولاً سهلاً وجاهزاً للمعلومات المتصلة بالتغيرات الطارئة على متطلبات المهارات.

لقد تبنت شركة «دانون» Danone، مصنّعة الألبان الأوروبية، عدة عناصر من هذه المقاربة في برنامجها لتطوير الموارد. فبعد تحديد مهارات التسويق المطلوبة، قدمت يد العون إلى المديرون للحصول عليها من خلال طريقة للترقية تتطلب «إنجازات» في وظائف متعددة للترقي على السلم الوظيفي. وعبر إعطاء زيادات على الرواتب بشكل يفوق الترقيات الوظيفية، استطاعت الشركة مساعدة المديرون على التكيف مع عملية ارتقاء أكثر نشاطاً وفعالية على السلم الوظيفي.

3 - **تقدير وتقييم المهارات المطلوبة باستمرار إزاء المواهب المتوفرة:** بدلاً من تفويض قسم الموارد البشرية بمراجعة متطلبات المهارات، يتوجب على الإدارة العليا أن تجعل من تطوير المهارات جزءاً ثابتاً ودائماً من عملية التخطيط الاستراتيجي السنوية. ومن أجل تحقيق هذه الغاية، يحتاج المديرون إلى أن يكونوا واضحين بشأن ماهية المهارات

الجديدة المطلوبة، وأين يرون الفجوات، وكيف يخططون لتطوير قدرات موظفيهم الأساسيين.

لقد بدأ الكثير من الشركات الاستهلاكية ـ التسويقية برامج واسعة لإعادة التوجيه والتنظيم من أجل إدارة شؤون علاماتها التجارية. لكن كبار المديرين التنفيذيين في هذه الشركات سوف يستمرون في اتهام بعضهم بعضاً بضعف الأداء في هذه الإدارة إلى أن يتصدوا بصورة مباشرة لمسألة تطوير مهارات المديرين المكلفين بتسيير أمور علاماتهم التجارية.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في كانون الثاني/يناير 1996.



اصنع في أسبوع ما تبيعه في أسبوع

نيل س. فيسك

برعت الشركات الرائدة في مجال السلع الاستهلاكية في السيطرة على مجموعة معقدة من المهارات القادرة على تسليم منتجات جديدة بتكاليف أقل، مع تقليص حجم المخزون والأصول الثابتة بصورة دراماتيكية. فقد أصبحت هذه القدرة ميزة تزيد المبيعات، وحصة السوق، والأرباح. ولأنها عملية تحدث داخل الشركة، فإن أفضليتها مخفية بالأساس. إذ لا يدرك المنافسون أنهم تخلفوا عنك حتى يفوتهم الوقت للحاق بك.

إذا لم تستطع تقليص حجم البضائع الجاهزة في مخزونك إلى النصف أو أكثر، في الوقت نفسه الذي تسلم نسبة 99،9٪ من الطلبيات مستحقة التسليم، فلربما ستتجاوزك ثورة «سلسلة عمليات التوريد» وتخلفك وراءها.

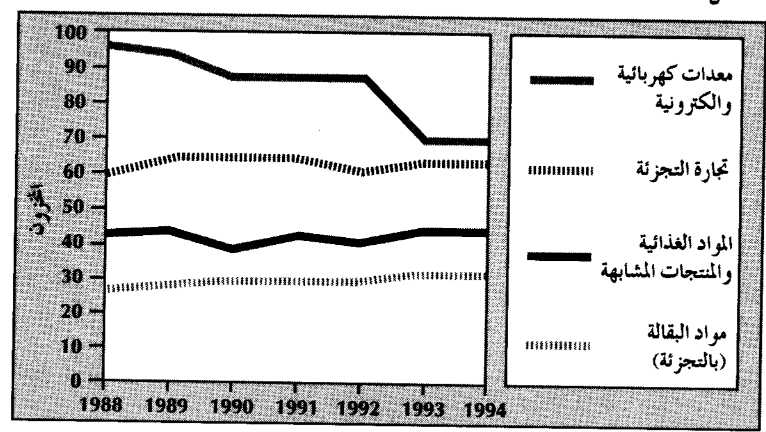
يتمثل الشعار الذي تتمسك به إحدى شركات الأغذية في عبارة «إصنع في أسبوع ما تبيعه في أسبوع». والفكرة هي جعل الإنتاج وطلب المستهلك متزامنين أسبوعياً، الأمر الذي يقلص من حجم المخزون بصورة مهمة، ويخفض التكاليف اللوجستية، والمدة الضرورية للتسويق.

في الماضي، ظلت هذه الشركة لمدة طويلة تصنع منتجاتها بكفاءة قبل أربعة إلى ستة أسابيع من الطلب. أما النتيجة فهي: مخزون يظل في مستودعاتها لمدة خمسة وأربعين يوماً؛ حجم كبير من الاستثمارات الثابتة في مخزون مادي؛ نسبة مرتفعة لاحتمال الاسترداد، تضاعف عمليات التعبئة أو الشحن، نوعية سيئة للمنتج. أما اليوم فإن سلسلة عمليات التوريد تتجه إلى الاحتفاظ بالمخزون لمدة عشرة أيام فقط. ثلاثة لدورة الإنتاج، وثلاثة للنقل، وأربعة لنظام مخزون الأمان. أي بتخفيض في المدة يصل إلى نسبة 70٪.

لكن معظم الشركات فشلت في تحقيق مثل هذا التقدم الدراماتيكي. فقد ظلت الشركات العاملة في ميدان السلع المعبأة وبيع مواد البقالة بالتجزئة، تتحدث لمدة خمس سنين عن برامج الاستجابة الكفوءة للمستهلك، لكن بقي عدد أيام التخزين ثابتاً بالنسبة للمصنعين وبائعي التجزئة (انظر الشكل 1).

تقصر الشركات الطامحة إلى تحقيق نتائج جيدة عن بلوغ ذلك لأنها تعرّف تحسين سلسلة عمليات التوريد على نحو ضيق الأفق إلى حد بعيد، أو لا تبحث إلا عن أرباح الطلبية الأولى، أو تفتقر إلى مديرين تنفيذيين يتصفون بالمثابرة والإلحاح، أو تحاول أداء الكثير من المهمات بسرعة واستعجال. لكي تنجح، أنت بحاجة إلى إطار عمل مشترك، وعملية إعادة تصميم وتخطيط تحقق اختراقاً في ميدانك التجاري، وتنفيذ خال من الأخطاء يدعمه جميع العاملين في المنشأة، بدءاً بالبائع في صالة

الشكل 1



تعكس المعطيات كافة الأنشطة التجارية الرابحة التي تمتلك أصولاً تتجاوز 100 مليون دولار أمريكي.
Source: Schonfeld &Associate, IRS Corporate Financial Ratios.

البيع وانتهاء بكبار الموظفين التنفيذيين في جناح الإدارة . على أي حال، نحن ننصح باتباع عملية مكونة من ثلاث خطوات لتحقيق ذلك :

الخطوة الأولى : معرفة أين تذهب الأرباح

قبل تغيير أي نظام، عليك أن تعرف لـمَ يشتغل بهذه الطريقة في الوقت الراهن. هذا الأمر يبدو واضحاً، لكن قلة من الشركات فقط تقدر عمق الجهد الذي ينبغي بذله لتلبية هذا المطلب. فهو يعني تحديد قيمة كل يوم من التخزين، والوقت الضائع، وكل دولار تفرضه التكلفة وخسارة الأرباح.

لنفكر بإحدى الشركات المصنعة للمواد الغذائية التي

تحتفظ بمخزونها لمدة خمسة وأربعين يوماً. فبالرغم من أن عمليات الترويج وخطوط الإنتاج سريعة التغير تتطلب الحد الأقصى من المرونة، إلا أن نظامها التصنيعي كان مهيأً بشكل يفتقد المرونة لإنتاج السلع بكميات كبيرة وبيعها على المدى الطويل. هذا التنافر وحده يؤدي إلى تخزين الإنتاج لمدة ستة عشر يوماً.

في الوقت نفسه، يضيف سوء نظام التوقع مدة أخرى تصل إلى خمسة عشر يوماً، بحيث يجمع تذبذب عملية الترويج مع متطلبات مخزون أمان مبالغ فيه خلال أسابيع الذروة. متطلبات مخزون الأمان الكبيرة، تتطلب بدورها تصنيعاً لإنتاج يستبق طلب المستهلك بمدة أطول. ومن المفارقة أنه كلما زاد الوقت الذي يستبق فيه التصنيع طلب المستهلك، كلما غدا التوقع أمراً أشد صعوبة.

أخيراً، ومن أجل استيعاب مستويات أعلى من حجم المخزون، أقامت الشركة بنية تحتية مادية مكلفة؛ مراكز توزيع إضافية، ومراكز شحن، ومخازن مؤقتة. هذه المنشآت أضافت مدة خمسة عشر يوماً أخرى.

الخط الأساسي: المخزون الزائد كان يكلف الشركة ملايين الدولارات كل سنة. وبحلول الوقت الذي تمكن فيه المستهلك من ابتياع المنتج، أي بعد نحو سبعة أسابيع من التصنيع، أصبح جزء كبير منه فاسداً أو متضرراً نتيجة تعدد عمليات التخزين والتعبئة والشحن والتوزيع.

يساعد تشخيص الحالة كافة مستخدمي الشركة على فهم أن عملية التغيير أمر ضروري، كما يقدم لهم إطار عمل مشترك لتطوير استراتيجية تحقق اختراقاً في الميدان التجاري الذي تعمل فيه.

الخطوة الثانية: ابدأ بصفحة بيضاء لإعادة تصميم وتخطيط العمليات

تتمثل الخطوة التالية في دمج العرض والطلب في سلسلة عمليات التوريد الخاصة بك من خلال الموازنة الدقيقة بين ستة عوامل ذات علاقة تبادلية.

1 ـ **سرعة الطلب**: قم بإدارة عمليات الترويج للتقليل من العوائق المعرقلة للنمو في الحجم من خلال أساليب تقنية مثل تقوية القدرة الإقليمية والتخفيف من حدة حالة الإرباك التي تصيب دورات الترويج. الأمر الذي يقلص الحاجة إلى قدر كبير من الطاقة المطلوبة لتلبية طلب المستهلك، في الوقت نفسه الذي يتم فيه تخفيض حجم المخزون المرتبط بأداء العمليات المفضية إلى انتقال السلع من المنشأ إلى المستهلك.

2 ـ **الدقة في التوقع**: التنبؤ الصحيح يقلص حجم مخزون الأمان والمخزون المكدس في قناة البيع بالتجزئة وسلسلة توريد المصنّع في آن معاً. كما يتيح للموردين تخفيض مدة التصنيع المسبق وتقليص حجم بضائعهم المخزنة.

3 ـ **مرونة التصنيع**: يتطلب تزامن التصنيع وطلب المستهلك السرعة في الأداء، وفي تحقيق التغييرات، والمرونة في الآلة والعمل والعامل من أجل زيادة وتيرة البيع على المدى القصير وجعله اقتصادياً مثلما كان البيع على المدى الطويل.

4 ـ **أداء المورّد**: يقلص تخفيض مدة الإنتاج المسبق وتسليم البضاعة من حجم مخزون الأمان الضروري لتشغيل النظام في مستويات خدمة مرتفعة، كما يخفض التكلفة الإجمالية لمدخلات سلسلة التوريد.

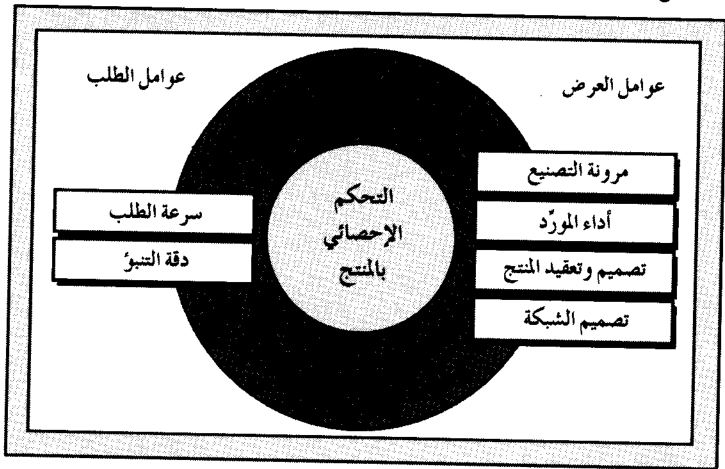
5 ـ **تصميم وتعقيد المنتَج**: بالنسبة لمصنعي السلع المجمعة الأكثر تعقيداً، مثل الاجهزة والكمبيوترات، لا يكتفي تصميم المنتجات للعمليات التصنيعية واللوجستية بتقليص تكاليف الإنتاج المباشرة وحسب، بل يخفض حجم مخزون المكونات، ومدة استجابة المورّد، ويحسن من مستويات الخدمة. إن التقليل من حجم التنوع والتعقيد في مجموعة وحدات حفظ المخزون يعمل في سبيل الغاية نفسها.

6 ـ **تصميم الشبكة**: سحب المخزون من النظام يحتم إعادة التفكير بشبكة التوزيع المادية. في كثير من الأحوال، تتيح التحولات في المتغيرات السابقة تخفيضاً جوهرياً في تكاليف المنشآت والكلفة الثابتة.

يأتي الاختراق من تزامن هذه المتغيرات الستة من خلال

عملية تحكم إحصائية في نموذج سلسلة التوريد الجديدة. أما المفتاح فهو ربط الإنتاج، وتدفق المنتج، ومستويات المخزون مع دورة سد النقص في السلع (عوامل العرض) ومع التغيرات التي تطرأ على عملية الشراء التي يقوم بها المستهلك (عوامل الطلب). وبالتناظر مع التحكم بالعملية الإحصائية لمباني وتجهيزات الشركة، تشمل هذه القدرة صرامة تحليلية ودراية وتعلماً من خلال عملية صنع القرار اليومية عبر سلسلة التوريد برمتها. ما هو حجم الإنتاج، ومتى ينتج، وكم حجم المخزون الذي ينبغي الاحتفاظ به لكل وحدة تخزين في كل موقع في أي وقت (انظر الشكل 2).

الشكل 2



إن النموذج المتكامل يسمح للمرء بتقييم حساسية الأداء

الكلي بالنسبة لكل متغير، وتأثيرات التفاعل المتبادل عبر المتغيرات، تسمح في الواقع بتأسيس القوانين الفيزيائية للسلسلة. إن تخفيض مدة التصنيع المسبق، مثلا، تساعد على تحسين كفاءة نظام التوقع، الذي يقلص بدوره حجم المخزون الإجمالي، مما يعين عملية التصنيع على الاستجابة بشكل أسرع لطلب المستهلك. أما فهم هذه التأثيرات غير المباشرة فيؤدي إلى إعادة دراماتيكية للتصميم والتخطيط.

الخطوة الثالثة: النموذج الأصلي والتعديل والإنتاج الوفير

تمثل عملية نقل الرؤية من الورق إلى الواقع السبب المؤدي لفشل معظم جهود سلسلة التوريد. صحيح أن تغيير جزء يؤثر على الجزء الآخر، إلا أنه ليس من الضروري. ولا من المستحسن. تغيير كل شيء في وقت واحد.

بدلاً من ذلك، ركز جهودك على تحسين اثنين أو ثلاثة من المتغيرات بأكبر فعالية ممكنة. سوف يتغلب النجاح الأولي على التشكك التنظيمي ويكتسب زخماً. يمكنك عندئذ الانتقال إلى تفحص وإصلاح العمليات الأخرى، ودمجها، وإدراك كل القدرات الكامنة في إعادة تصميم سلسلة التوريد.

على سبيل المثال، وجدت إحدى الشركات المصنعة للمواد الغذائية أن أكثر قدراتها الفاعلة أهمية وحسماً تكمن في المرونة التصنيعية، والدقة في التوقع، وتصميم شبكة التوزيع، والتحكم الإحصائي بالمنتج. وضعت الشركة برنامجاً توجيهياً

لتخفيض مدة تحقيق التغيرات بصورة جذرية، وتحسين حد المرونة في المصانع. وخلال أربعة أسابيع ـ وبحجم صغير نسبيا من رأس المال المستثمر ـ تقلصت المدة اللازمة لتحقيق التغيرات الحاسمة من أربع ساعات إلى أقل من خمس عشرة دقيقة، الأمر الذي أتاح للمصانع إنتاجاً أقل حجماً، وأكثر تكراراً، وأدق توجيهاً لتلبية طلب الأسبوع التالي. في الوقت نفسه، نجحت عملية التوقع الجديدة في تخفيض نسبة السبعين بالمئة لمعدل الخطأ في التوقع إلى النصف. عبر إدخال التحسينات على هذه الميادين الأربعة، نجحت الشركة في تخفيض ما لديها من مخزون سلسلة التوريد إلى النصف.

ومع ترسخ مصداقية فريق العمل الذي أنجز كل ذلك، أوجد تصميماً لشبكة توزيع جديدة، بحيث ألغى خمسة من مراكز الشحن الكبيرة، وخمسة وثلاثين مركز توزيع أصغر حجماً، علاوة على تخفيض نسبة إضافية من مخزون سلسلة التوريد بلغت عشرين بالمئة.

يستلزم شعار «اصنع في أسبوع ما تبيعه في أسبوع» إدخال تحسينات جسورة وجذرية على البارامترات الرئيسة لأداء سلسلة التوريد، تصل إلى نسبة 99٪ في مستويات خدمة السلعة، مع تخفيض حجم المخزون، وتكاليف العمليات اللوجستية، والوقت اللازم للتسويق، بمقدار النصف. وإذا ما جربت، مثل الكثيرين، إدخال تحسينات تدريجية أكثر تواضعاً، فقد حان الوقت لإعادة التفكير بالمقاربة التي تبنيتها. وإلا فإن المعلم

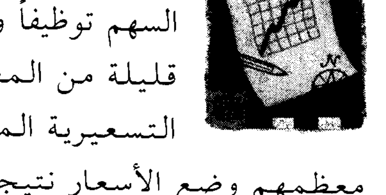
الجديد الذي وضع ليهديك سواء السبيل، سوف يحرمك من المشاركة الفاعلة ويدفعك إلى الجلوس على مقاعد المتفرجين.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في تشرين الثاني/ نوفمبر 1996.

تحديد السعر تبعاً للتخطيط المنظم وليس اعتماداً على معلومات ناقصة

مايبل غريندفورس، ماثيو أ. برينتز، هنري م. ڤوغل

يعتبر التسعير الاستراتيجي واحداً من أقوى المصادر لتحقيق الأرباح والنمو. لكنه في السنوات الأخيرة، مثل أقل الدوافع المحركة لقيمة حامل السهم توظيفاً واستغلالاً. إذ لم يعمل سوى قلة قليلة من المصنعين على مراجعة السياسة التسعيرية المتبعة بشكل منهجي ونظامي.



معظمهم وضع الأسعار نتيجة ردود الفعل. وبعضهم قدرها استقرائياً اعتماداً على التجربة التاريخية. وكانت بالنسبة لغيرهم مجرد أمر يعتمد على الشعور الحدسي.

تتعاظم الحاجة اليوم إلى التسعير الاستراتيجي أكثر من أي وقت مضى. فالضغوط الآتية من المستهلكين المتأثرين بحساسيتهم تجاه الأسعار من جهة، وتجارة التجزئة بكل ما يميزها من قوة ونشاط واندماج من جهة أخرى، قد أدت إلى عمليات تخفيض مهمة على الأسعار طالت كل السلع، بدءاً بالسجائر وانتهاء بالحبوب. ويزعم بعضهم أن تخفيض الأسعار عملية مفيدة للأعمال التجارية، لكن النتيجة النهائية كانت تآكل الأرباح إلى حد كبير.

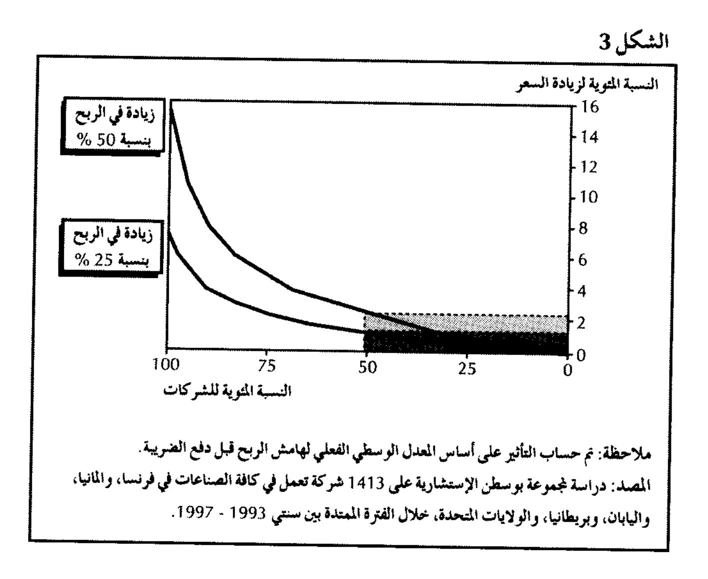
الأسوأ من ذلك أن مصنّعي السلع الاستهلاكية المعبأة packaged goods فقدوا السيطرة على التسعير، وخسروا معها قدرتهم على تهيئة المنتجات لتحقيق الربح والنمو. إذ يشعر معظم المصنعين أنهم مقيدون بالأسعار السائدة حالياً وفي المستقبل المنظور. قال أحدهم متفجعاً: «نحن لا نستطيع رفع الأسعار الآن. فبائع التجزئة لن يسمح بذلك. كما أن ارتفاع السعر يعني الخسارة في حصة السوق. ولو فعلت ذلك فسوف أموت!». واشتكى آخر قائلاً «نحن لم نعد نلجأ إلى عملية التسعير الاستراتيجية. فالتسعير الآن لا يتجاوز مجرد أداة لترقيم خطتنا».

يعيد التسعير الاستراتيجي القدرة على التحكم والسيطرة. وتوصلت دراسة أجرتها مجموعة بوسطن الاستشارية، على أكثر من 1400 شركة تتفاوت في هوامش الربح وتكلفة البنية الهيكلية، إلى نتيجة مفادها أنه بالنسبة لمعظم الشركات، تعتبر أية زيادة في السعر الصافي تبلغ واحداً أو اثنين بالمئة كافية لزيادة الأرباح بنسبة تراوح بين 25-50٪. (انظر الشكل رقم 3).

يمكن لاستراتيجية التسعير إذا ما نُفذت بشكل صحيح أن:

- تزيد الربحية الإجمالية من خلال التسعير على أساس مرونة طلب المستهلكين على المدى الطويل.
- تزيد مبيعات أكثر منتجات الشركة ربحاً.
- تحسن ربحية الأنشطة التجارية غير المحورية بالنسبة للشركة.

الشكل 3



ملاحظة: تم حساب التأثير على أساس المعدل الوسطي الفعلي لهامش الربح قبل دفع الضريبة.

المصدر: دراسة لمجموعة بوسطن الإستشارية على 1413 شركة تعمل في كافة الصناعات في فرنسا، والمانيا، واليابان، وبريطانيا، والولايات المتحدة، خلال الفترة الممتدة بين سنتي 1993 - 1997.

- توقف تسرب السعر من خلال التحكم بانخفاض الأسعار.
- تخلق أفضلية تنافسية يصعب محاكاتها.

لكن استرداد السيطرة على الأسعار لن يكون سهلاً. ففي معظم المؤسسات، تتشتت سلطة التسعير بين الكثير من اللاعبين الذين يصدرون قرارات لا حصر لها عبر مجموعة كبيرة من الوظائف والمواقع. ولا يوجد اليوم مدير يعرف بالضبط الجزء الذي تم تحقيقه فعلاً من أية لائحة أسعار. الأمر الذي يعني أنه غير قادر على تهيئة المنتج لتحقيق أكبر عائد ممكن حين يقوم بعملية صنع قرارات التسعير.

ليس هناك من سبيل للالتفاف على حقيقة أن التسعير عملية معقدة. بل شديدة التعقيد إلى درجة يصعب معها إجراء عملية تثبيت سريعة للأسعار. وبدلاً من ذلك، يحتاج المصنعون

إلى تعيين فريق عمل مكون من كبار المديرين بغرض إعادة التفكير بكافة جوانب التسعير ـ الاستراتيجيات، والتكتيكات، والعمليات، والقدرات ـ من القاعدة إلى القمة. ولتحقيق النجاح، ينبغي على الفريق دمج أربعة أنشطة بصورة تكاملية.

اكتشفْ معادلة قيمة المنتج

يتضمن كل منتج معادلة قيمة value equation، تأخذ في الاعتبار العلاقة الرابطة بين نوعيته، وتيسره، وسعره. ولسوف تتباين هذه العلاقة بتباين شرائح المستهلكين. ومن أجل القيام بعملية التسعير الاستراتيجي، يتوجب على فريق العمل المكلف بمهمة التسعير فهم الدور الذي يلعبه ذلك السعر في قيمة المنتج والمشهد التنافسي.

تتمثل وظيفة الفريق الأولى في تحليل معادلات قيمة منتجات الشركة ووضعها كنقطة علام يمكن مقارنة منتجات المنافسين إزاءها. كما ينبغي على الفريق تقصي الأمور الآتية:

- تحديد وضع المنتج، وهذا يتضمن قيمة العلامة التجارية، وحجم حصة السوق النسبية، وتطور المنتجات الخاصة التي تحمل اسم المتجر التي يبيعها Private-label
- المشهد التنافسي، الذي يشمل تسعير منحنى الطلب، وبنية التكلفة النسبية، وانضباط السوق (الرواد والأتباع).
- دافع المستهلك، الذي يشمل تجزؤ الحاجات والفوائد، ومرونة السعر على المدى الطويل، وديناميكية الشراء

التلقائي impulse buying، ودورة حياة الربحية في كل جزء.

أما الهدف فيتمثل في ضمان أن تعمل بنية التسعير على دعم معادلة القيمة وتستحوذ على القيمة الكاملة لأية مزايا في التكلفة، أو النوعية، أو الخدمة. نحن نسمي ذلك «التسعير تبعاً لأفضل منتج لديك». فإذا كان المنتج مثلاً هو الوحيد من نوعه في تقديم ضمانة يقدرها المستهلكون على وجه الخصوص، يتوجب تسعيره تبعاً لذلك. هذه الاستراتيجية تتجاوز طرائق التسعير التقليدية لتميز قيمة المنتج التي يمكن تحقيقها في السوق.

لنأخذ على سبيل المثال إحدى الشركات المنتجة للمشروبات، ولندعوها «الشركة أ». لقد تعلمت درساً موجعاً في تسعير أفضل منتج لديها من منافستها الرئيسية، وهي شركة رائدة على المستوى القومي. فحين بدأت هذه الشركة المنافسة بتخفيض الأسعار في الأسواق التي تملك فيها «الشركة أ» أعلى حصة، افترض المديرون الإقليميون لهذه الأخيرة أنه ليس من خيار أمامهم سوى أن يحذوا حذوها. لكن ما لم يدركه هؤلاء أن الشركة الرائدة كانت في الوقت ذاته ترفع الأسعار في أسواقها التي تملك فيها أعلى حصة. وفي الحقيقة، تمثلت استراتيجية الشركة الرائدة في زيادة الأسعار والأرباح الحدية في أقوى أسواقها من أجل تقديم الدعم المالي لحملتها الهادفة إلى الحصول على حصة حيث لا تكون الأمور في مصلحتها.

وسقطت «الشركة أ» في الفخ: إذ لم تكتف الشركة الرائدة بزيادة أرباحها وحصتها الإجمالية، بل استنزفت الأرباح من أقوى أسواق «الشركة أ».

اعمل على سد المنافذ التي يتسرب منها السعر

في كثير من الأحوال، يخفي التسعير العشوائي (والشمولي) الفروقات في تكلفة خدمة المستهلكين، ويمكن أن يشوه الربحية الصافية التي تقدمها قنوات البيع، والمستهلك، والمنتج. ولهذا ينبغي على فريق التسعير اكتشاف المنافذ التي يتسرب منها السعر حيث تضيع الأرباح. وهذا يشمل اقتفاء أثر كافة التخفيضات التعاقدية وغير التعاقدية، وعمليات الترويج، وغير ذلك من تكاليف خدمة الزبائن (مثل رسوم التمويل، والمستودعات، وتكاليف التسليم، والإدارة) التي تهدر العائدات.

يمكن لمنافذ تسرب السعر أن تتواجد في أي موقع من الشركة. في كثير من الأحوال، يمكن أن تكون مخفية في أماكن غير متوقعة أو غير معروفة مثل تكلفة التعامل التجاري مع العملاء. ينبغي تفحص هذه «التكاليف» بنفس الأدوات التي يستخدمها المحاسبون والمصنعون لتفحص ربحية المنتج. وما إن يحدد الفريق الربحية الحقيقية لكل حساب، تظهر على السطح الفرص الملائمة للتسعير الاستراتيجي. والشركات التي نجحت بسد منافذ التسرب لديها بصورة منهجية، وجدت أن أرباحها تزداد بنسبة تصل إلى 25٪.

على سبيل المثال، طلب أحد زبائن شركة من الشركات المتعاملة مع مجموعة بوسطن الاستشارية أن تتجاوز مركز التوزيع وتسلم البضاعة إلى مخزنه مباشرة. لكن تحقيق هذا المطلب يقتضي حمل الصناديق بشكل إفرادي بدلاً من المنصة النقالة لحمل البضاعة وإرسال كمية تقل عن حمولة الشاحنات الكاملة LTL. هنالك بائعون آخرون سمح لهم بتلبية مثل هذا الطلب للحفاظ على العلاقة مع قسم المحاسبة. لكن مدير حسابات عميلنا كان على علم بالتكاليف المتضمنة في تلبية هذا المطلب واستطاع الحصول على سعر أفضل. ونتيجة لذلك، بدأ بتقديم «لائحة تسعير» إلى عملائه، جعلت الخدمات الأعلى تكلفة، مثل نقل الصناديق بشكل إفرادي وشحن البضاعة بكميات تقل عن الحمولة الكاملة للشاحنات، خياراً في بنية التسعير.

حدِّد الأسعار لتحقيق الأرباح

إن دمج أجزاء لغز التسعير سوف يكشف أيضاً عن الفرص المتاحة لتحسين إنتاجية عمليات الترويج والتنشيط. فقد تزايدت عمليات الترويج في السنوات الأخيرة، وارتفع بشكل دراماتيكي حجم الإنفاق على الحسومات خارج «الفاتورة»، واستثناءات السعر، والحسومات الترويجية، وتمويلات تنشيط مبيعات السلع، والتنزيلات. لقد اكتشف أحد عملاء مجموعة بوسطن الاستشارية أن التكلفة الإجمالية لتعاملاته التجارية تجاوزت نسبة

20٪ من المبيعات. في كثير من الأحوال، تمثل تكلفة عمليات الترويج تسرب السعر وليس الاستثمارات. ومع أن بعض عمليات الترويج تعطي ثمارها، إلا أن الكثير منها تحول القيمة إلى تجار التجزئة والمستهلكين الذين يقومون بالشراء آجلاً.

إن عقد الصفقات باستخدام أبسط القواعد المؤسسة على التجربة، مثل عدد الصناديق المرسلة إلى تجار التجزئة، يمكن أن يكون مضللاً ومكلفاً. بدلاً من ذلك، ينبغي أن تعتمد مفاوضات عقد الصفقات، ودفعات بعض بائعي التجزئة، على الزيادة الحقيقية لحجم البضاعة المباعة فعلاً إلى المستهلكين. ومن أجل القيام بذلك، ينبغي على فريق التسعير مراجعة حجم الإنفاق على المبادلات لتحديد العائد الإجمالي على الاستثمار. كما يحتاج أيضاً إلى تحديد استراتيجيته الترويجية ضمن سياق استراتيجيات التسعير التي يتبناها تاجر التجزئة. فالفوارق في استراتيجيات التسعير لتاجر التجزئة (الأسعار المخفضة كل يوم في مقابل التسعير المرتفع والمنخفض مثلاً) والأرباح الحدية التي يأخذها بائعو التجزئة على مختلف المنتجات سوف تؤثر تأثيراً مهماً على قوة المصنعين التفاوضية وموقفهم.

نظِّم الأمور لتنساب العملية بفاعلية

لن تعمر أية استراتيجية تسعير زمناً طويلاً دون عملية حسنة الإدارة والتنظيم. وعلى فريق التسعير التحقق من كل ما يجري في الشركة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات الواضحة، والتأكد

من إتاحة المعلومات الصحيحة لمن يحتاج إليها على الدوام.

لِمَ يتوجب على كبار المديرين الانخراط في شؤون الشركة على هذه الدرجة من التعمق؟ صحيح أن عدة أقسام من الشركة تلعب دوراً في التسعير، لكن الأمر يحتاج إلى سلطة تنفيذية قادرة على تنسيق كافة الفعاليات وجعلها متزامنة، وإنجاز وترسيخ الجانب التكتيكي، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصعبة. لقد قامت قلة من الشركات بالسير في هذا الاتجاه من خلال تعيين رئيس ومجلس للتسعير مهمتهما دمج معطيات التسعير وتسهيل انسيابية وفاعلية القرارات. وهو أمر لا يركز سلطة قرار التسعير بيد القلة بقدر ما يجمع ويوجه المعلومات المبعثرة التي يحتاج إليها الآخرون لاتخاذ القرارات الصائبة.

لقد قامت مجموعة بوسطن الاستشارية مؤخراً بمساعدة إحدى الشركات المصنعة للمنتجات المكتبية على إظهار معطياتها التسعيرية، بحيث يتمكن مجلس التسعير من تحسين عملية تحقيق السعر، واتخاذ قرارات استراتيجية وتكتيكية متناغمة. وخلال الاجتماعات الدورية التي عقدها كل أربعة أشهر، عمل المجلس على مراقبة ورصد الحركة في سعر المواد الخام، وتحليل مجموعة المنتجات المختلطة، واستراتيجية الحسابات والتسعير، والربحية. على أساس هذه المعلومات، قامت الشركة بإعادة النظر في تخطيط بنيتها التسعيرية، وإنجاز صفقاتها التجارية، وبرامج حسوماتها، من أجل التركيز على الأداء. كما أسست عملية جديدة لتفويض من يملك الحق بمنح

استثناءات على السعر. إضافة إلى مساعدة الشركة على استعادة التحكم بأسعارها، استطاعت هذه العملية الانسيابية الفعالة أن توفر الكثير من التكاليف من خلال إلغاء الأعمال المتكررة وتخفيض النفقات الإدارية. ونتيجة لذلك، تمكنت الشركة من زيادة خط إنتاجها الأساسي بعدة نقاط مئوية.

الشروع بالعمل

بالرغم من أن معظم الشركات قد ركزت جهودها على تقليص النفقات، إلا أن التسعير الاستراتيجي يظل الأسلوب الأقوى لزيادة الأرباح. هل تشعر أن شركتك تفقد الفرصة المناسبة لزيادة الأرباح بنسبة تصل إلى 50٪؟ الأسئلة الأربعة الآتية يمكن استخدامها كمدقق حسابات سريع لقدراتك التسعيرية:

1 - هل تبدو استراتيجيات التسعير التي يتبناها منافسونا مفتقرة إلى العقلانية أو التناغم، أم هل يمكن أن تشكل جزءاً من استراتيجية ناجحة؟

2 - هل نشتبه بوجود منافذ تسرب في السعر، وإن كان ذلك صحيحاً، أين مكانها وما هو حجمها؟

3 - هل نتحكم بكافة جوانب عملية التسعير التي نقوم بها؟

4 - هل نحدد السعر تبعاً لعملية تخطيط منظمة أم اعتماداً على معلومات ناقصة بسبب الإهمال؟

ليس التسعير الاستراتيجي تكتيكاً نتبعه لمرة واحدة؛ بل

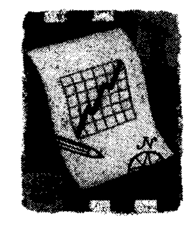
هو إعادة بناء جوهرية لكافة الأنشطة والفعاليات التي تؤثر في عملية التسعير. ولهذا السبب فهو يقدم قيمة مستدامة طويلة الأجل. وهنا تكمن فائدة ماكرة مراوغة، لأن عملية إعادة البناء تحدث في العمق داخل المؤسسة، ومن المستحيل تقريباً على المنافسين محاكاتها.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في حزيران/يونيو 1998.

بناء الشراكة من خلال «الاكتشاف»

ريبيكا پادجيت و فيليپ سيغل

لم يكن سجل الشراكة بين العملاء والموردين جيداً. ولا يعني ذلك أن المتشاركين يفتقدون الالتزام، بل يفتقرون إلى عملية منتظمة تساعدهم على صياغة علاقة تبادلية مفيدة. هنالك مقاربة تمثل هذه العملية سندعوها بـ«الاكتشاف». ومن خلال استخدام التحليل المؤسس على الحقائق، وتكنولوجيا المعلومات، أمكن تحويل اتصالات إدارة المشتريات إلى علاقات أشد اتساعاً وأكثر عمقاً، ومساعدة الموردين والزبائن على خلق قيمة جديدة في أعمالهم التجارية.



تتمتع الشراكة التي تستخدم الاكتشاف بقوة خاصة في ميدان السلع الاستهلاكية وصناعة التجزئة بسبب الدرجة المنخفضة من اندماجها العمودي. فتجار التجزئة يعتمدون في منتجاتهم على المصنعين، وتجار الجملة، والموزعين. والمصنعون بحاجة إلى تجار التجزئة للوصول إلى المستخدم النهائي. مثل هذا الاعتماد المتبادل لسلسلة القيمة يزيد من الفرص المتاحة لاكتشاف الشراكات، التي يمكن بدورها أن تؤدي إلى توفر مصادر جديدة للأرباح.

ما الذي يجعل «الاكتشاف» مقاربة مختلفة؟

تركز الشراكة التقليدية بين الزبون والمورد على الدور المتبادل في سلسلة التوريد وعلى التفاعلات بين العملاء وممثلي المبيعات أو هيئة الموظفين الإداريين. لكن عملية الاكتشاف تتجاوز إطار نقاط الاتصال الواضحة هذه لتستكشف القضايا والمسائل التي تؤثر في هذا الدور، مثل استخدام المستهلك للسلعة، وبيع التجزئة، والفعالية الترويجية، والتسعير. وهي تنجز كل ذلك بواسطة فريق تحقيق مكون من أشخاص يشغلون سلسلة واسعة من الوظائف في مؤسستي المورد والعميل كلتيهما.

حين يعمل المسؤولون الرئيسيون من كافة أجزاء سلسلة القيمة معا، يصبح من السهل تحديد الخدمات المتشابكة. لكن ذلك لا يمثل سوى البداية. فعملية الاكتشاف تتخطى مثل هذه التكتيكات الهادفة إلى تخفيض التكلفة، من أجل العثور على الفرص المناسبة لزيادة العائدات وتحسين العمليات برمتها.

علاوة على ذلك، يعتمد الاكتشاف على الحقائق. ففي أغلب الحالات، حين يتنادى المسؤولون للعمل معاً من أجل حل مشكلة ما، تكون حدتها قد تفاقمت لتقترب من تخوم الأزمة. في مثل هذا الجو، لن يطول الأمر قبل تبادل الاتهامات واختلاق الأعذار للبدء بالتهرب من المسؤولية. إضافة إلى إطلاق الأحكام التعميمية التي لا تعتمد على المعطيات الصحيحة لدعمها، واتخاذ قرارات انفعالية وعاطفية.

ولأن عملية الاكتشاف تتطلب تحليلاً نشطاً وحيوياً وجمعاً للحقائق، فهي تخفض من حدة التوتر وتشجع على التعاون. وإذا ما زعم المسؤول عن التسويق في شركة العميل أن المشكلة تكمن في التغليف أو التعبئة، من الأفضل له أن يثبت ذلك. وإن قالت ممثلة المبيعات لدى المورد إن المصنّع لا يحسّن مواصفات المنتج، عليها تقديم الدليل.

وضع عملية الاكتشاف موضع التطبيق العملي

لنفكر مثلاً بالعلاقة القائمة بين شركة أمريكية مصنعة للشاحنات تمتلك شبكة من البائعين في كل أنحاء البلاد وبين أحد مموليها، وهو عبارة عن شركة تمويل مستقلة توفر الاعتمادات للبائعين والمستهلكين. المصّنع ليس راضياً عن حصته في السوق، وشركة التمويل غير راضية عن اختراق القروض. وكل طرف يشتبه أن الطرف الآخر هو المسؤول عن المشكلات.

عند اللجوء إلى أسلوب الاكتشاف، شكلت الشركتان فريقاً مؤلفاً من الموظفين المسؤولين عن أقسام التسويق، والمبيعات، وتطوير المنتج. ومع قيام هذا الفريق بتفحص المعطيات والمعلومات، ظهرت الأسباب الحقيقية والحلول المناسبة. وعلم أن عملية الموافقة على القروض كانت بطيئة جداً. أما السبب الرئيسي فهو أن الاستمارات المستخدمة من قبل بائعي الشاحنات كانت متناقضة مع تلك المستخدمة من قبل فروع شركة التمويل. وتمثل الحل بتوحيد صيغ الاستمارات.

بعد أن تم حل هذه المشكلة، تقدم الفريق خطوة إضافية بمعاينة عملية الاحتفاظ بالزبون، وعند تحليل نوع المعلومات التي تجمعها كل شركة حول عملائها، علم الفريق أن شركة التمويل قد عرفت متى يجب سداد قروض الشاحنات، وشركة الشاحنات عرفت سجل عمليات التصليح/الصيانة لشاحنات عملائها. جمع الفريق هذه المعلومات معاً للتوصل إلى استراتيجية فعالة: سيتلقى العملاء المستهدفون إشعاراً شخصياً يخبرهم متى تتوفر العربات الجديدة الجاهزة للبيع، وعن نظام التمويل الخاص الذي يمكنهم اتباعه. كانت الاستراتيجية بمثابة فوز حققته كلتا الشركتين.

لكن الفريق لم يتوقف عند هذا الحد. فقد اكتشف أن كلاً من الشركتين يمكن أن تجني قيمة كبيرة من جمع بعض العمليات الإدارية والمالية (التي تتصل بإدارة وتنظيم العمل أكثر من اتصالها بالعمل التجاري الفعلي والتعامل مع الزبائن). ومن أجل هذه الغاية، تنازلت الشركة المصنِّعة إلى الشركة المموِّلة عن الكثير من الوظائف والمهمات التي كانت تؤديها بنفسها.

أخيراً، أكدت عملية الاكتشاف ذاتها على الحاجة إلى مزيد من الاتصال بين الشركتين. إذ لا تعلم إحداهما مثلاً متى تطرح الأخرى منتجاً أو برنامجاً تمويلياً جديداً. وحين بدأ الفريق بمناقشة المشكلة، كشف مدير إنتاج الشركة المصنِّعة أن شركته تخطط لطرح طراز جديد ذلك الشهر، واستجاب مدير شركة التمويل قائلاً أن لدى شركته معطيات عن شريحة المستهلكين

للطراز الجديد. ونتيجة لهذين الاكتشافين، تخطط الشركتان للقيام بعمل مشترك، يشمل برنامج تمويل مصمم خصيصاً لمشتري الشاحنة الجديدة. وتتوقع الشركتان زيادة معتبرة في العائدات.

كيف يمكن للاكتشاف أن يساعدك؟

كما يظهر المثال السابق، استطاعت عملية الاكتشاف أن تنمي الشركتين كلتيهما. وأصبح كبار المديرين أكثر نشاطاً في العلاقات مع العملاء، وبحث أعضاء الفريق عن حلول مبتكرة. لقد خفض الاكتشاف من حدة النزاع، وحسن الفهم المتبادل، وأوجد تحالفات جديدة وقوية بين الممولين والعملاء.

لكن العملية لا تجدي مع المترددين والضعفاء. فمدى التحقيق وعمق التحليل يتطلبان الثقة المتبادلة والعمل الشاق. ومع ذلك، فقد أجرت مجموعة بوسطن الاستشارية أكثر من مئة عملية «اكتشاف» في مختلف أنحاء العالم، وفي كل حالة تقريباً، شعر الممولون/ الموردون والعملاء بالإثارة حين وجدوا حجم القيمة التي يمكن لهم أن يخلقوها معاً.

تبدأ عملية الاكتشاف حين تكون شركتك قادرة على الإجابة عن الأسئلة الصعبة، كتلك التي نقدمها في ما يأتي. ولسوف تتحداك الإجابات التفصيلية، والمحددة، والمعتمدة على الحقائق، وتدعوك إلى التوقف والتفكير بالفرص التي ضاعت دون اكتشافها في سلسلة القيمة التي لديك:

السؤال	نعم	لا	ربما
1 - هل يمكنك أن تصف بالتفصيل مجموعة منتجات العملاء والموردين، وبنى التكلفة، ومصادر الربحية، والنمو، والتمايز التنافسي؟	☐	☐	☐
2 - هل تعرف كيف يؤثر منتجك في مختلف جوانب سلسلة القيمة، مثل العمليات الإنتاجية، واللوجستية، إضافة إلى النوعية؟	☐	☐	☐
3 - هل يمكنك أن تصف كيف سيتغير طلب العملاء والموردين خلال السنوات الخمس المقبلة؟ ما هي المنتجات التي ستنزل إلى السوق ومتى؟ ما ستكون مصادر القيمة الجديدة؟	☐	☐	☐
4 - هل تعرف حصتك الحالية من الحجم والمال عبر كل عروض الخدمات الممكنة؟	☐	☐	☐
5 - هل تعرف المدة والتكاليف في أنظمة الإنتاج . التسليم لدى العملاء والموردين، بدءاً بالمواد الخام، وانتهاءً بالتصنيع، والتخزين، والتوزيع، والاستهلاك، ودورة إعادة الطلب؟ هل تعرف من أين تأتي الفوائض، والخسائر الناتجة عن الوقت الضائع أو التكلفة؟	☐	☐	☐

السؤال	نعم	لا	ربما
6 - هل تعرف كيف يمكن خدمة المستخدم النهائي بمنتج أرخص سعراً وأفضل نوعية؟ وهل بإمكانك أن تصف سلسلة متصلة من التحسينات على المنتج تستطيع تطبيقها لمصلحة عميلك أو يمكن للمورد أن يطبقها لمصلحتك؟	☐	☐	☐
7 - هل تعلم متى ولماذا تفوز بالعطاءات، وكيف يتخذ عملاؤك قراراتهم؟	☐	☐	☐
8 - هل تعلم كم يقدر العملاء والموردون التحسينات المحتملة على المنتج؟	☐	☐	☐
9 - هل يمكنك أن تحلل بنية مؤسسات عملائك . علاقاتهم مع زبائنهم، تكرارية الاتصالات، وكيف يضعون منتجاتهم؟ هل يقوم الموردون بفعل ذلك بالنسبة لشركتك؟	☐	☐	☐
10 - هل تعلم ما هو التحالف الاستراتيجي أو ماهية الاختراق المتمثل في تطوير المنتج الذي يزيد من حصتك في السوق، وكيف يؤثر في العملاء والموردين؟	☐	☐	☐

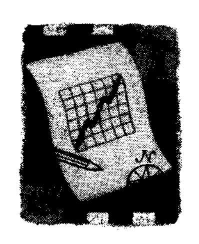
نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في تشرين الأول/ أكتوبر 1998.



متى يحين موعد التفكيك؟

ديڤيد س. إيدلمان وديتر هيوسكل

هنالك قوى فعالة مدفوعة بثورة المعلومات تعمل على إضعاف الكثير من شركات المواد الاستهلاكية المندمجة عمودياً. كما أن الكثير من الشركات المصنِّعة حسب العقود، وتلك المتخصصة بالعمليات اللوجستية، إضافة إلى استراتيجيات العلامات التجارية القوية، وأسواق رأس المال التي يتعاظم طلبها باطراد، تقوم مسرعة بتفكيك وإعادة تركيب سلسلة القيمة التقليدية.



مثلت المعلومات على الدوام الرابطة التي تجمع سلاسل القيمة معاً. أما تكلفة توصيل المعلومات الثمينة الكافية إلى الموردين، وقنوات التوزيع، والعملاء، فقد أعطت عملية الاندماج العمودي قوتها الفاعلة. لكن مع انخفاض تكاليف عقد الصفقات التجارية، تتعرض تلك الرابطة للتفكك. وعلى نحو متزايد، فإن سهولة الوصول إلى المعلومات الغنية على المستوى العالمي، ومعايير الاتصالات المشتركة، تمكنان الجميع من الحصول على كافة أنواع المعلومات بشكل مفتوح فعلاً وتبادلها بحرية تامة. فالشركات تتشارك في خطط الإنتاج، وبارامترات التخطيط بمساعدة الكمبيوتر CAD، والتصنيع

بمساعدة الكمبيوتر CAM، والمعلومات اللوجستية، والمعطيات المالية، بسهولة متساوية داخل وخارج الشركة. كما أن المصنّعين والموردين يتصلون ببعضهم بعضاً ويتعاونون الآن أكثر من أي وقت مضى. لقد انهارت الأسوار التي كانت تفصل بين الشركات.

يولد هذا التحول على أقل تقدير خيارين استراتيجيين اثنين بالنسبة لشركات السلع الاستهلاكية: 1) أن تصبح قوة متمكنة مؤسسة على علامتها التجارية، بحيث تنسق شبكة من الموردين من أجل أجزاء غير استراتيجية أو أجزاء تركز رأس المال في سلسلة القيمة على نحو خاص؛ 2) أو أن تصبح «لاعب الحلقة الواحدة» الذي يستخدم هيمنة حلقة واحدة من سلسلة القيمة للدخول في صناعات أخرى.

قبل التفكيك، يمكن للشركة أن تحتفظ بأفضلية لمصلحتها إذا كانت تتفوق على منافسيها في معدل إنتاجية كافة الأنشطة التي تؤديها. واليوم، يتوجب على الشركة أن تتفوق في كل نشاط لأن كل حلقة من سلسلة قيمتها تتعرض للتحدي. هذا لا يعني أن الشركات المصنِّعة المندمجة سوف تختفي كلياً، لكن ينبغي أن تكون على مستوى مرتفع من الإنتاجية في كل شيء تفعله. وإلا فعليها أن تستعد للتفكك.

المثال اللافت للتفكيك تقدمه الخطوة التي اتخذتها شركة «سارا لي» Sara Lee مؤخراً حين فصلت قسم التصنيع التابع

لشركة الملابس. وأتاحت الاستراتيجية المتبعة لشركة الملابس أن تتمتع بمرابح شبكة توريد دولية ودفعت شركة التصنيع التي انفصلت إلى تحسين أدائها من خلال تعريضها إلى منافسة السوق. إن شركات السلع الاستهلاكية بحاجة إلى أن تعي هذه النماذج في الأعمال التجارية وتقيم خياراتها من أجل تحرير قيمة حامل السهم من خلال العودة إلى الأنشطة التي تغل أعلى العائدات.

المنسقون

ظلت الشركات التي تملك علامات تجارية قوية مهيمنة لعقود من السنين على صناعتي الأزياء والمواد الغذائية. ولكن لأن التفكيك يتيح الفرصة أمام أية شركة في الواقع لتحقيق مستويات عليا من الإنتاجية بأصول قليلة، فإن الشركات ذات العلامات التجارية الشهيرة تبرز على نحو غير متوقع الآن في ميدان الأقمشة والملبوسات الجاهزة، والمجلات والتلفزيون، والمفروشات، والسلع الرياضية، والأدوات المنزلية. فالعلامات التجارية القوية والناجحة إلى حد كبير مثل، «نايكي» Nike، و«أديداس» Adidas، و«مارثا ستيوارت» Martha Stewart، و«هيلثي تشويس . كون أغرا » ConAgra's Healthy Choice، تعمل حالياً على التنسيق بين الموردين والشركاء لتقديم جملة متنوعة من المنتجات بنوعية عالية الجودة وبصورة مستمرة تحت اسم علامة تجارية وحيدة وقوية ونشيطة.

تتمتع الشركات المتفوقة في عمليات التنسيق بميزتين

اثنتين. أولاً، يتيح لها إغلاق موارد الأنشطة غير الجوهرية أن تكون مرنة وسريعة الاستجابة لتغير الأذواق؛ ثانياً، يعطيها انتشار اسم العلامة التجارية عبر الكثير من أنواع المنتجات اقتصادات الحجم الكبير في تسويق هذه العلامة. فقدرة «مارثا ستيوارت» مثلاً على تنسيق شبكة معقدة من الموردين، بالاقتران مع قوة تسويقية هائلة في وسائل الإعلان المرئية والمطبوعة، جعلتها ثاني أكبر شركة تسويق للأنسجة المستخدمة في غرف النوم والحمامات، وفي تصميم أحدث طرازات الأثاث المنزلي، حيث تجاوزت مبيعاتها 800 مليون دولار سنة 1998.

لاعبو الحلقة الواحدة

بسبب الافتقار إلى تميز وتقدير العلامة التجارية التي تملكها الشركات القوية، فإن بعض الشركات ذات العلامة التجارية المقتصرة على صنف استهلاكي وحيد تتحول إلى تبني الاستراتيجيات الأفقية. على سبيل المثال، ما زالت «ويست بوينت ستيڤنس» Westpoint Stevens، إحدى أكبر الشركات المصنِّعة للأنسجة المستخدمة في الأسِرَّة والحمامات، تنتج صنفها الخاص، «مارتكس» Martex، المخصص للأسواق التي تبيع بأعلى الأسعار في المتاجر الكبرى المتعددة الأقسام. ولكن الشركة تقوم على نحو متزايد بتقديم خدماتها لأسواق أخرى. ومن أجل تحقيق هذه الغاية، عززت قدراتها التوريدية عبر شراء شركة «ليبهارت ميلز» Liebhardt Mills، وهي شركة رائدة في

مجال منتجات الأسرّة ذات الصنف الخاص private-label (التي تحمل اسم المتجر الذي يبيعها). وهكذا أضافت «ويست بوينت» «جو بوكسر» Joe Boxer، و«إيسبريت» Esprit إلى لائحة عملائها من ذوي طلبات المنتجات الخاصة P L، بمن فيهم «وال - مارت» Wal-Mart و«تارغيت» Target

في أوروبا، ركزت «لوفتهانزا» Lufthansa، و«سويس إير» Swissair، على بناء مواقع قوية في حلقة تحضير وجبات الطعام للطائرات ضمن أعمالهما التجارية في الخطوط الجوية، حيث تعتبران المتنافستين الرئيسيتين. واستطاعت كل منهما تنمية أعمالها التجارية وزيادة القيمة لحامل السهم من خلال نقل خبرتها إلى خارج نطاق الشركة.

تثير مسألة التفكيك الكثير من القضايا للشركات المصنِّعة للسلع الاستهلاكية: ماذا تتملك؟ وماذا تشتري؟ وماذا تبيع؟ وممن تشتري؟ ومن تشارك؟ وفي سبيل اتخاذ القرار الصائب، ينبغي على الشركات تحليل أعمالها التجارية بشكل شامل ودقيق، إضافة إلى قدرتها على تنفيذ استراتيجية جديدة. وكما يشير «الشكل4»، ينبغي على الشركات موازنة الأدلة والحجج المعارضة للتفكيك عند كل حلقة من سلسلة القيمة.

الشكل 4: موجبات القيام بعملية التفكيك والامتناع عنها

	التصميم	الإنتاج	التوزيع	التسويق	المبيعات
الفرص المتاحة	حين تتوفر الموهبة المستقلة. حين يظهر المتخصصون في المكونات.	حين تكون أفضلية الحجم في الحد الأدنى. حين يكون هناك طاقة زائدة في الشركة.	حين تظهر الشبكات المشتركة. حين تظهر قنوات على الشبكة الإلكترونية.	حين تمتلك العلامة التجارية القوية امتيازاً وأفضلية. حين يظهر موردو الصنف الخاص	حين يظهر أي وسيط مشترك. حين تظهر التجارة الإلكترونية.
المخاطر	يمكن للمصممين أن يذهبوا إلى السوق مباشرة. يمكن للمصممين أن يطوروا صنفهم الخاص بهم.	يمكن للمنتجات أن تصبح سلعاً. يمكن أن تختفي أفضلية التكلفة.	يمكن للعمل التجاري أن يتقيد بعمليات ومعايير الموزع. يمكن للقوة أن تتحول لصالح بائعي التجزئة.	يمكن للامتياز أن يخسر قوته. يمكن للصنف أن يعرض بشكل مفرط.	قد تضعف قيمة الصنف مع استعمال قوة بيع خارجية. تسوق المستهلك المقارن يمكن أن يشعل حرب أسعار أو مواصفات في المستقبل.

تفحص البدائل

نقدم في ما يأتي بعض الخطوات التي ينبغي على الشركة التفكير بها عندما تقيم أداءها في البيئة الجديدة:

تفويض شركة أخرى أو تدعيم موارد التصنيع: إذا كانت الصناعة تتحول من التصنيع ذي الحجم الكبير والتكلفة المنخفضة إلى المنتجات التي تتصف بالمرونة وسرعة الاستجابة، قد تصبح الخطوة المثلى هي تجميع شبكة من الموردين الذين يتمتعون بقدرات إنتاجية ممتازة. ومع تآكل أرباح الحجم الكبير، يصبح من الأسهل والأرخص عكس التوجه، ونسخ وتصنيع منتجات جديدة على المدى القصير. لذلك فإن أهمية مرونة المورد وسرعة استجابته تتفوق اليوم في الكثير من الأصناف الاستهلاكية على أهمية الحجم. لكن قبل اتخاذ خطوة قاسية مثل تضييق موارد وظيفة التصنيع، ينبغي على الشركة فهم تأثيرها في تدفق التكنولوجيا وحجم التكلفة، وإدراك حقيقة أن المنافسين سوف يصلون إلى الموردين أنفسهم. أما إذا امتلكت الشركة قدرات إنتاجية متفوقة لكنها تفتقر إلى إمكانات العلامة التجارية المتميزة، فإن فرصتها كبيرة في التحول إلى مورد من خلال اتفاقات منتجات الصنف الخاص التي تحمل اسم المتجر الذي يبيعها.

تفويض شركة أخرى أو تدعيم موارد الابتكار أو التكنولوجيا: إذا كان أنجح منتج في الصناعة يأتي من شركات تصميم وتكنولوجيا خارجية، قد يصبح من المنطقي أن تحاكي الشركة هذه المقدرة.

لكن على الشركات التي تقلل من حجم الموارد التأكد من أنها تتمتع بأفضلية تسويقية وتوزيعية لمنع المصممين من الدخول بين الشركة وعملائها. إذ يمكن لشركات التصميم، مثل «أيديو» IDEO، و«فروغ ديزاين» Frog Design، التي تفتقد القدرات التصنيعية والتسويقية، أن تزود الشركات المتفوقة في وظائف المصب downstream functions هذه، بخدمات عالية الجودة. كما يمكن لشركة تتفوق بقدراتها التصميمية أن تقوي تكنولوجيتها الخاصة من خلال بيعها أو الترخيص باستعمالها في السوق المفتوح. على سبيل المثال، اكتشفت شركة «پروكتر وغامبل» Procter & Gamble عملية تصنيعية لإضافة الكالسيوم إلى عصائر الحمضيات، لكن رخصت باستعمالها إلى المصنعين الآخرين لعصائر الفواكه بدلاً من استخدامها حصرياً في علامتها التجارية.

تفويض شركة أخرى أو تدعيم موارد التسويق: إذ كانت قدرات الشركة على التوزيع بنفسها تتخلف عن تلك التي تمتلكها منافساتها، ينبغي عليها التفكير بالذهاب خارج حدودها. لكن على الشركات التي تقرر تقليص حجم الموارد الاعتراف أن استخدام معايير المورد تضعف قدرتها على تحقيق الأفضلية من خلال تقديم خدمات وفقاً لطلب العميل. إذ تركز الشركات المتخصصة بالعمليات اللوجستية، مثل «فيدرال اكسپريس» Fedral Express و«يو. پي. اس» UPS، على السرعة والمرونة لخدمة سلسلة واسعة من الصناعات. حيث تعرض هذه القنوات التوزيعية البديلة خدمة مباشرة للعميل وخدمات تفي بالمطلوب،

بما في ذلك الاستلام والتعبئة والتحزيم، إضافة إلى تسليم الصناديق المعبأة بالأسلوب التقليدي. يمكن لتقليص موارد التوزيع أن يمثل خطوة سهلة نسبياً، والشركات الكبيرة في هذا المجال توفر غالباً خدمات أفضل نوعية وأرخص كلفة. وبالطبع، إذا كانت قدرات التسليم والتوصيل التي تمتلكها الشركة أفضل بكثير من منافساتها، يمكنها عندئذ أن تعقد العزم على التحول إلى لاعب من لاعبي الحلقة الواحدة.

تدعيم قوة العلامة التجارية: إذا كانت العلامة التجارية قوية بما يكفي لتغطية جملة متنوعة من المنتجات، قد تقرر الشركة التي تملكها أن تصبح قوة تجارية تتعامل في الكثير من الميادين. ومع انتقال مزية الحجم من التصنيع إلى التسويق، يمكن للشركات ذات العلامات التجارية القوية استهلاك استثماراتها التسويقية عبر سلسلة عريضة من المنتجات في الوقت نفسه الذي تقلص فيه موارد الإنتاج والخدمات اللوجستية. في المملكة المتحدة، تتحول العلامات التجارية لمحلات «السوبر ماركت» الكبرى إلى المنافسة بجدية في ميدان الخدمات المالية، وما زالت علامة «ڤيرجن» Virgin، مستمرة في دخول قطاعات جديدة بثقة ورباطة جأش. لكن ينبغي على الشركات ذات العلامات التجارية القوية إدراك حجم المخاطرة الإجمالي إذا فقدت العلامة التجارية قوتها. ولنأخذ شركة «نايكي» على سبيل المثال، حيث ولد توسعها من الأحذية إلى غيرها من المنتجات الرياضية نمواً استثنائياً، لكنها تعرضت مؤخراً لتهديد المنافسين الذين يستهدفون

السلعة الأساسية التي تنتجها ألا وهي الحذاء الرياضي الخفيف.

حلل وفكر وتصرَّف

مع ظهور أسواق جديدة في كل حلقة من حلقات سلسلة القيمة، يتوجب إثبات منطق الشركة المندمجة عمودياً بصورة مستمرة، بدلاً من أخذه كقضية مسلم بها. فالتفكيك يعطي تأثيراً كبيراً، لكن تفكيك سلسلة القيمة يعتبر قراراً راديكالياً. إذ قد يعني تحويل الشركة إلى مجموعة من الأعمال التجارية المستقلة التي تبيع وتشتري في السوق المفتوح.

يتمثل المفتاح الرئيسي في معرفة أفضل ما تفعله. فإن كنت مصنعاً بكلفة منخفضة، فهل تتعزز قوة شركتك عبر تقديم منتجات لكافة اللاعبين؟ وإن كان بالمستطاع توسيع نشاط علامتك التجارية لتشمل ميادين جديدة، فهل أنت قادر على إقامة بنية تحتية للترخيص والإدارة؟ وإن امتلكت التكنولوجيا التي يمكن تطبيقها من خلال أعمال تجارية متباينة، فهل تستطيع رسم استراتيجية لاقتناص تلك القيمة؟

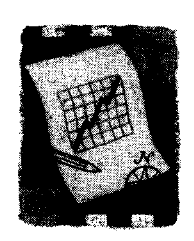
لسوف يستمر الكثير من الشركات المصنِّعة في المحافظة على أشكالها التقليدية. لكن ينبغي أن تكون مدركة للتهديدات والفرص التي تنبثق من زيادة عدد الأعمال التجارية المتشابكة. وليس من الضروري أن يتمثل الهدف في تفكيك الشركة وتقطيع أوصالها؛ بل في جعل كل حلقة من سلسلة القيمة منتجة بقدر المستطاع. إن أخذ التفكيك بعين الاعتبار هو بمثابة الخطوة الأولى.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في أيار/ مايو 1999.

البدء من جديد: تبني مقاربة القيمة في مواجهة النفقات

كاثرينا هيلمكامپ و جاك شاپويس

من المؤكد أن تبني مقاربة جديدة وشاملة لمواجهة تكاليف المصروفات العامة تعتبر مهمة جسورة. إذ يعاني الكثير من الشركات بسببها . والقلة القليلة فقط استطاعت القيام بها. لكن فكر بما يأتي: لا يريد المستهلك دفع نفقات الإدارة، ولا نفقات مدققي الحسابات المالية، ولا نفقات عمليات إعداد الفواتير. أما الشركات التي تتخذ مقاربة تشريحية لبنى التكلفة لديها، فإنها تكتشف ثلاثة أشياء:



1 ـ لا تولد القيمة نسبةً كبيرة من إجمالي المصروفات العامة.

2 ـ يمكن إصلاح وتجديد نسبة كبيرة من إجمالي المصروفات العامة لزيادة القيمة.

3 ـ هنالك قائمة طويلة من الأعمال التي لا تقوم بها الشركة لكن يتوجب عليها القيام بها. وهي تشمل الأنشطة التي يمكن أن تزيد المزايا الاستراتيجية لو أخذ «أحدهم» زمام المبادرة.

قمنا بتطوير عملية للقيام بمراجعة شاملة لتكاليف المصروفات العامة، سوف ندعوها «تخفيض التكلفة اعتماداً على القيمة» value-based cost reduction وعلى عكس مساعي

إعادة الهندسة التقليدية والتخفيضات التي تطال نفقات مجلس الإدارة، فإن مقاربتنا توجه الشركات لكي تأخذ نظرة جديدة لكافة أنشطتها المساعدة لتحديد أي منها ذات قيمة مضافة «للعملاء» وأي منها بحاجة إلى مجرد الإنجاز. أما الهدف فيتمثل في تحديد الأنشطة ذات القيمة المنخفضة التي يمكن إلغاؤها أو أداؤها بكفاءة أكبر، والأنشطة ذات القيمة المرتفعة التي تساعد على تحقيق أهداف الشركة وقد تتطلب زيادة في حجم الموارد.

تتجاوز عملية «تخفيض التكلفة اعتماداً على القيمة» مجرد التخفيض الأساسي للنفقات، لأنها لا تكتفي بتحديد ما يمكن تخفيض نفقاته فحسب، ولكن أيضاً ما يحتاج لأن يضاف لجعل الشركة أشد قوة. علاوة على ذلك، يمكن لهذه العملية أن تجدد حيوية الأعمال التجارية الناضجة من خلال مساعدتها على استرجاع أيام البدء والانطلاق بكل ما يميزها من تكثيف وتركيز.

الاكتفاء بالحد الأدنى أو تنشيط المركز؟

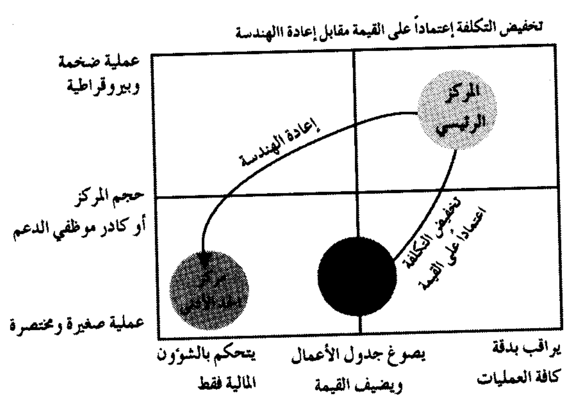
من المرجح أن تجد في مراكز الكثير من شركات السلع الاستهلاكية العالمية موظفين يفتقدون الإلهام ويؤدون عدداً من عمليات التدقيق والموازنات على وحدات الأعمال التجارية. وبالرغم من عمليات تنظيف وإعادة ترتيب شؤون البيت المنتظمة، يبدو أن المزيد من الأشخاص يجري توظيفهم لإنتاج القليل من القيمة الحقيقية. والمقاربة النمطية لإعادة الهندسة تسعى جهدها لإخضاع العمليات للمعايير وتقليص كادر

الموظفين إلى الحد الأدنى في كل وظيفة داعمة. أما العملية الجديدة فهي تسعى إلى تحديد، وتعزيز، ورعاية الأنشطة التي تقدم قيمة استراتيجية إلى وحدات العمل التجاري. ولهذا، يتمثل هدفها في تطبيق مقاربة «الحد الأدنى» على الأنشطة الداعمة غير الأساسية أو ذات القيمة المتدنية، ومقاربة «ناشطة» على المكونات الحاسمة في أهميتها بالنسبة لمركز الشركة (انظر الشكل 5).

على وجه العموم، تشمل أنشطة الدعم ذات القيمة المنخفضة الوظائف الإدارية والمالية مثل الحسابات، والتمويل، وخدمات المعلومات، وبعض ميادين الموارد البشرية. أما العمل في هذه الوظائف ـ دفع الفواتير، تدقيق حسابات الضرائب، حفظ سجلات المستخدم، طلب تجهيزات ومؤونة المكتب ـ فهو ضروري للعمل التجاري، لكنه لا يؤثر تأثيراً مباشراً على تجربة المستهلك مع ما تعرضه الشركة. إذ لا يبتاع أحد منتجا بسبب هذه الأنشطة. لهذا، تعتبر أية تكلفة تتجاوز ما هو مطلوب لتسيير الأمور في الشركة استنزافاً لأرباحها الحدية وقدرتها على الاستثمار.

يتمثل التحدي طبعاً في فصل النفقات الضرورية عن غير الضرورية. ومن هنا يبرز سجل الأعمال النظيف الخالي من الأخطاء: فالقاعدة الجوهرية لعملية «تخفيض النفقات اعتماداً على القيمة» هي: لا تفترض أي شيء بل استفهم عن كل شيء. ومن أجل تجنب الصراعات الحتمية التي تنشأ حين تخضع

الشكل 5



الكفاءة والفاعلية للتشكيك والمساءلة، تعاين العملية الجديدة كل نشاط من وجهات نظر متعددة ومختلفة. وهي تشمل:

- تحليل أساسي للوقت الذي أنفق على الأنشطة الرئيسية.
- إجراء مقابلات شخصية مع مديرو الوظائف الداعمة لتحديد الأنشطة التي يعتقدون أن من الممكن أن تنظم وتسير بشكل انسيابي.
- إجراء مقابلات شخصية مع الموظفين الذين يؤدون الأنشطة لتحديد الأسباب التي تدعو إلى التجديد وإعادة العمل ثانية.
- إجراء مقابلات شخصية مع العملاء الداخليين للأنشطة من أجل تحديد القيمة المضافة.
- تحديد نقاط العلام المستمدة من الميادين الأخرى التي تعمل فيها الشركة.

- تحديد نقاط العلام المستخلصة من الشركات الأخرى.

حين يشعر الموظفون أنهم اصطدموا بجدار ولا يمكنهم تنظيم الأنشطة وجعلها انسيابية أكثر من ذلك، يمكن لنقاط العلام الداخلية أن تثبت في أغلب الأحوال قدرتها على الإلزام مثلها مثل تلك الخارجية، بل يمكن حتى أن تتفوق عليها. والدلائل التي تثبت أن وحدة عمل تجاري أخرى ضمن الشركة يمكن أن تؤدي النشاط نفسه بكلفة أقل، تعتبر أداة ممتازة لحث الموظفين على إعادة النظر بافتراضاتهم.

إقامة مراكز ناشطة

المراكز الناشطة يمكن أن تكون على نفس درجة تقشف مراكز الحد الأدنى . حيث يراوح عدد الموظفين فيها غالباً بين خمسين ومئة شخص. لكن على عكس مركز الحد الأدنى، سوف يقوم المركز الناشط بكل وضوح بتحديد، وتعزيز، ورعاية الأنشطة التي تضيف قيمة يمكن إثباتها إلى وحدات العمل التجاري. ستتباين هذه الأنشطة تبعاً لتباين استراتيجية الشركة. تأمل الأمثلة الآتية:

- الشركة التي تخطط للنمو عبر التزود بالمؤن قد تستفيد من تنشيط وظيفة الاندماج والتزويد.
- الشركة التي توزع السلع في ثلاثين بلداً قد تصنف وظيفتها في العمليات اللوجستية العالمية وسلسلة التوريد باعتبارها ناشطة.

- يمكن لكافة شركات السلع الاستهلاكية تقريباً أن تعرف قدراتها في مجال الإنتاج، الابتكار والإنتاج الضخم على المستوى العالمي، باعتبارها ناشطة. والمراكز التي تحتضن الابتكار وتسهل عملية التقديم السريع لمنتجات جديدة هي التي تقود وتدفع النمو في السوق.

حالما تصنف وظائف معينة باعتبارها ناشطة، سيظهر بالطبع الخطر المتمثل في أنها ستصبح إمبراطوريات مصغرة. ولمنع ذلك من الحدوث، تتطلب عملية «تخفيض التكلفة اعتماداً على القيمة» من مدير الوظيفة الناشطة بناء حالة عمل تجاري افتراضية وعرض مثال يظهر عائداً على الاستثمار قبل تلقي تمويلات إضافية.

نتائج واعدة

بعد رؤية النتائج المخيبة للآمال من تخفيضات نفقات الإدارة ومساعي إعادة الهندسة، بدأ الكثير من الشركات بتجريب تخفيض التكلفة اعتماداً على القيمة. وحتى الآن، كانت النتائج مؤثرة: في الشركات التي تبنت مقاربة «تخفيض التكلفة اعتماداً على القيمة»، تم تخفيض عدد الموظفين بنسبة تراوح بين 15 ـ 30٪، وتقليص النفقات بنسبة تراوح بين 15 ـ 25٪. كما تمكنت مراكز تنظيم الأعمال التجارية وجعلها انسيابية من توحيد الاستراتيجية ودفع النمو.

لا ينبغي على المقاربة الجديدة أن تكون عملاً يؤدى لمرة واحدة. وما إن تبدأ العملية، يتوجب أن تغدو طريقة متبعة لأداء

العمل التجاري سنة بعد أخرى. نقدم في ما يأتي بعض أنواع الأسئلة التي يطرحها المديرون في الشركات التي تبنت المنهج الجديد على أنفسهم كل يوم:

- هل يمكن لوحدات العمل التجاري أن تحدد بدقة المجالات التي تستطيع فيها المراكز إضافة القيمة؟
- ما هي الوظائف الداعمة التي لا تتمتع بقيمة مرتفعة بالنسبة للعملاء الداخليين؟
- أي الوظائف الداعمة ينبغي تخفيضها إلى الحد الأدنى؟ وأي منها يتوجب تنظيمها أو إلغاؤها؟ هل يوافق العملاء الرئيسيون على التغيير؟
- هل استطعنا تحديد الوظائف الناشطة التي تدعم استراتيجيتنا؟ وهل خصصنا موارد كافية لتلك الأنشطة؟ هل نرى عائدات مرتفعة على استثماراتنا فيها؟

ينبغي على مراكز الدمج في شركات السلع الاستهلاكية تجديد مسؤوليتها لتحمل تخفيض النفقات، وزيادة القيمة، وجعل عائد المشروع برمته أكبر من مجمل أجزائه. إن المراجعات المنتظمة التي تطال كل شيء في الشركة بدءاً بالقاعدة وانتهاء بالقمة، لم تعد مجرد خيار، بل مطلب ضروري لتحقيق النجاح. والتمويلات المتحررة من التدقيقات والموازنات يمكن إعادة استخدامها لرعاية الابتكار، والفوز برؤية متبصرة للمستهلكين، وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

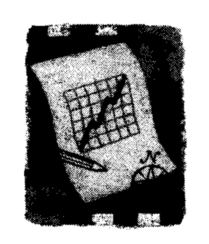
نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في أيلول/ سبتمبر 1999.



قوة التسليم إلى المخزن مباشرة

مارين جاجا و هنري م. ڤوغل

يعتبر «التسليم إلى المخزن مباشرة» Direct Store Delivery الحلقة التي تعرضت لأشد حالات سوء الفهم وتبخيس القيمة من بين حلقات سلسلة توريد سلع التجزئة. إذ يعتقد الكثير من تجار التجزئة أن النظام يعني التخلي عن التحكم بمخازنهم لصالح جيش من الغرباء، ووضع مصيرهم بأيدي الغير. ويظن آخرون أن بائعي منتجات نظام «التسليم إلى المخزن مباشرة» (ت. م. م) يسدون الأبواب الخلفية ويختلقون أعمالاً مكتبية تفوق ما ينتجونه من أرباح مالية. وهم ينظرون إليه باعتباره نظام توزيع عاجزاً ومرتفع التكلفة، سوف يختفي بمرور الزمن.



هذا التفكير التقليدي خاطئ دون شك. لأنه لا يقدّر ما يتمتع به نظام «ت. م. م» من قوة واقتصاد جوهريين. وفي الحقيقة، يعد هذا النظام، بالنسبة للكثير من مصنعي المواد الغذائية ومعظم تجار التجزئة، أفضل رهان لضمان النمو والربح في بيئة على درجة كبيرة من التنافس.

في دراسة أجرتها مجموعة بوسطن الاستشارية لصالح

جمعية مصنعي مواد البقالة، وتناولت سلسلة توريد هذه المواد، وجدت المجموعة دليلاً راسخاً يثبت أن نظام «ت. م. م» يمكن أن يؤدي إلى زيادة في المبيعات وارتفاع في الأرباح. فحين يكون ممثلو مبيعات مواد هذا النظام على درجة كافية من التدريب، والنشاط، والتركيز، علاوة على مساندة ودعم خبرة المصنعين في ميول وحاجات المستهلكين لأصناف معينة على المستوى الوطني، يمكن أن يتولد عنهم ما يأتي:

- عوائد مبيعات أكثر سرعة.
- أرباح أعلى من عمليات الترويج.
- عدد أقل من حالات نفاد المخزون، وارتفاع في كمية المنتجات الجديدة نتيجة تكرار سد النقص فيها.
- خدمات أفضل من خلال إدارة الأصناف من داخل المخزن.
- قيمة أكبر للمستهلكين.

من المؤكد أن نظام «ت. م. م» لا يعد حلاً شمولياً لكل صنف أو منتج في تجارة التجزئة، إذ تظل بعض المشكلات العالقة التي ينبغي التغلب عليها. ومع ذلك، يمكن أن يحقق أرباحاً ونمواً لا يتناسبان مع حجم المكان الذي تشغله منتجاته على الرفوف. ووجدت إحدى الدراسات التي أجريت مؤخراً وتناولت أكبر مئة شركة مصنعة للأصناف الغذائية في سلسلة من المتاجر الكبرى، أنه في حين لا تمثل مواد نظام «ت. م. م» أكثر من 20٪ من حجم المتجر، فإنها تغل 25٪ تقريباً من

المبيعات وتعطي أكثر من 50٪ من الأرباح. وحين نأخذ بالاعتبار الحالة الراهنة لصناعة مواد البقالة ـ مبيعات راكدة نسبياً، طاقة استيعاب متزايدة، ضعف في الإنتاجية، منافسة جديدة من قنوات بيع ناشئة مثل الانترنت، السباق من أجل العثور على الشركات والدفع لها لمنافسة شركة «وال ـ مارت» ـ فإن عملية تعزيز وتقوية نظام «ت. م. م» بوصفه سلاحاً استراتيجياً، ستغدو أمراً جوهرياً بالنسبة لتجار التجزئة والمصنعين في آن معاً.

نظام «ت. م. م» يزيد المبيعات، ويرفع سوية الخدمات، ويعوض الخسائر

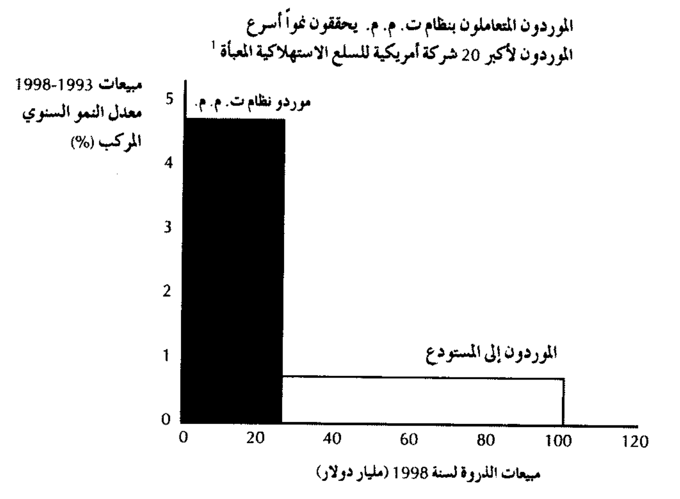
بين سنوات 1993 ـ 1998، نمت مبيعات أصناف نظام «ت. م. م» بنسبة تزيد عن 3٪ سنوياً. في حين أن معظم الأصناف التي تسلم إلى المستودع تجاوزت تقريباً نسبة 1٪. علاوة على أنه من بين أكبر عشرين شركة مصنعة للسلع الاستهلاكية المعبأة، حقق الموردون المتعاملون بنظام «ت. م. م» نمواً أعظم. وبالرغم من أن مبيعات منتجات هذه الشركات لا تمثل سوى ثلث إجمالي المبيعات، إلا أنها نمت بسرعة تفوق أربعة أضعاف سرعة نمو المنتجات التي كانت توزع من خلال نظام مستودعات مواد البقالة (انظر الشكل6). وتجاوزت مبيعات شركات نظام «ت. م. م»، كمجموعة، 5 مليارات دولار، أو ثلثي حجم النمو الإجمالي.

يكمن تفسير هذا النمو الاستثنائي في مواصفات المنتج

والديناميات الاستهلاكية لأصناف نظام «ت. م. م»، إضافة إلى قدرة موردي أصناف هذا النظام على استغلالها. تتطلب منتجات نظام «ت. م. م» انتباهاً مركزاً، بسبب مدة صلاحيتها القصيرة على الرفوف، وكثافة القيمة المنخفضة، وسرعة البيع الكبيرة، وتقلبات الطلب. وتميل أصناف النظام، مثل المأكولات الخفيفة المملحة، إلى أن تكون «مرنة الاستهلاك»، أي تباع نتيجة الدافع الآني (التلقائي) وتتميز بالاستهلاك السريع. وكما يعرف معظم تجار التجزئة، يمكن لهذه المشتريات الآنية أن تسهم في تحقيق نمو مهم في المبيعات والأرباح. لكن يستلزم الأمر خدمة رفيعة المستوى وانتباهاً يقظاً للإبقاء على الرفوف ملأى بالمنتجات ومغرية للمستهلكين. وحسبما يقول أحد تجار التجزئة: «إن خسارة المبيعات المعتمدة على دافع المستهلك الآني هي خسارة إلى الأبد».

تعتبر أنظمة «ت. م. م» أنظمة ذكية، وهي قادرة على التعامل مع ارتفاع وانخفاض المبيعات الناتجين عن أنشطة الترويج المكثفة. كما يمكن لممثلي المبيعات فيها توفير مستويات مرتفعة من التركيز والخدمة التي يمكن أن تقلل من حالات نفاد المخزون. وعلى عكس عامل المخزن الذي يكسب أجره بالساعة، هنالك الكثير من الدوافع المحفزة لممثلي مبيعات نظام «ت. م. م». فهم «يعملون على إضفاء لمسات رومانسية على المعروضات من أجل زيادة المبيعات القائمة على الدافع الآني إلى الحد الأقصى»، كما يصفهم تاجر آخر من

الشكل 6



المصدر: تحليل IRI, BCG.
1 - ترتيب IRI تبعاً لمبيعات سنة 1998 في الولايات المتحدة؛ قناة بيع «السوبر ماركت» فقط.

تجار التجزئة. ونتيجة لكل ذلك، تولد أصناف العلامات التجارية الرائدة في نظام «ت. م. م» أرباحاً من عمليات الترويج تعادل ثلاثة أضعاف تلك المتولدة عن المنتجات ذات الطلب الخاص أو العام المسلمة إلى المستودعات.

اكتشف أحد تجار التجزئة وأحد موردي نظام «ت. م. م»، اللذين عملنا معهما، قوة النظام في زيادة المبيعات، حين قاما بتجربة توزيع المواد تبعاً لنظام «ت. م. م» في بضعة مخازن، لكنهما استمرا في توزيع المواد حسب نظام المستودعات في المخازن الأخرى. ووجدا أن نمو المبيعات كان أعلى بسبع نقاط في تلك التي تستخدم نظام «ت. م. م». إضافة إلى ذلك، تعمل

سلع هذا النظام على تنمية المبيعات الإجمالية للأصناف ولا تكتفي بزيادة مبيعاتها فقط، في حين تتعرض الأصناف إلى الكساد في المتاجر التي لا تستخدم نظام «ت. م. م».

نظام «ت. م. م» يغل أرباحاً أعلى

يعد نمو المبيعات عنصراً قوياً من عناصر دينامية نظام «ت. م. م»، لكن ذلك لا يمثل كل الحكاية. فأحد الأسباب المؤدية إلى إساءة فهم النظام إلى هذه الدرجة يكمن في ميل تجار التجزئة إلى التركيز على الربح الإجمالي. وبالرغم من سهولة حسابه، إلا أن هذا المقياس قد يكون مضللاً إلى حد بعيد حين يحاول المرء فهم أداء المنتج الاقتصادي الحقيقي. إذ تُحمل على سلسلة التوريد التكاليف المباشرة والمتزايدة لتوصيل المنتجات من رصيف الاستلام إلى رفوف متجر البيع بالتجزئة، ولا تظهر هذه التكاليف في الأرباح الحدية الإجمالية. ونتيجة لذلك، تترافق زيادة حجوم المبيعات، مع ارتفاع تكاليف التشغيل لدى تاجر التجزئة. أما نظام «ت. م. م» فلا يكتفي بتقليص هذه التكاليف فقط، بل يلغيها تماماً.

نعتقد أن حساب الربح الحدي للمساهمة، بدلاً من الربح الإجمالي، يعد طريقة أفضل لقياس الربح الحقيقي لتاجر التجزئة. والربح الحدي للمساهمة هو ما يتبقى بعد اقتطاع التكاليف المباشرة والمتزايدة من الربح الإجمالي. بكلمات أخرى، هو البقية التي يمكن أن تسهم في تغطية نفقات المتجر الثابتة والعامة.

ومن خلال استخدام «تقدير النفقات اعتماداً على النشاط» activity-based costing، تمكنا من تحديد النفقات المباشرة والمتزايدة التي يتحملها تجار التجزئة والمصنعون على طول سلسلة التوريد برمتها. أما هذه التكاليف فتشمل:

- اليد العاملة في مركز التوزيع التي تقوم بعمليات الاستلام، والتخزين، والتحميل، والتدقيق، والشحن للمنتج.
- اليد العاملة داخل المتجر التي تقوم بعمليات الطلب، والتخزين، والتدوير، والشراء، وبناء أماكن العرض؛ وإدارة المخزون، والمكان، وعمليات الترويج.
- مكان تخزين إضافي، مرآب، معدات متخصصة . مستأجرة أو مبنية . للتعامل مع مواد نظام «ت. م. م» خصوصاً السلع التي تأخذ حيزاً كبيراً، مثل البيرة، والمشروبات غير الكحولية، والأطعمة الخفيفة المملحة.
- نفقات المستلزمات المعقدة في المتجر والمستودع الناتجة عن تقلبات الطلب.

على وجه العموم، يسهم بائعو مواد نظام «ت. م. م» بأكثر من 150 مليون ساعة عمل سنوياً في تجارة مواد البقالة. وهذا يعادل أكثر من 100 ساعة من العمل «المجاني» في الأسبوع بالنسبة للمتجر العادي. وإذا ما أراد مديرو المتجر توظيف، وإدارة، ودفع أجور هذا الحشد من العمال، فإن التكلفة ستقلص على الأرجح أرباح التشغيل بعد دفع الضرائب بنسبة تتجاوز 45٪.

يمكن لقياس ربحية المساهمة أن يظهر بعض الحقائق المدهشة. ففي إحدى الدراسات التي أجريت مؤخراً، تبين أن عدداً من الأصناف التي تتمتع بأعلى الأرباح الحدية الإجمالية كانت في الحقيقة تخسر على مستوى ربح المساهمة. كما أن الكثير من منتجات هذه الأصناف كانت تسلم إلى المستودعات، مما يعني أن تاجر التجزئة يتحمل التكاليف المتزايدة للتخزين في المستودع، والتسليم، وتموين الرفوف. أما في المنتجات التي تسلم تبعاً لنظام «ت. م. م»، فإن تكاليف تاجر التجزئة الوحيدة هي النفقات الإدارية المتعلقة باستلام المنتج في المخزن الخلفي للمتجر والشروط التي يتفاوض تبعاً لها مع الموردين.

وحين قارنت الدراسة بين أرباح المساهمة الحدية لنظام «ت. م. م»، والأصناف التي تسلم إلى المستودع، احتلت أصناف النظام الأول قمة الترتيب. فأرباح المساهمة الحدية في المتوسط كانت أعلى بعشر نقاط في حالة أصناف نظام «ت. م. م» 14،3٪ مقارنة بأصناف نظام التسليم إلى المستودع. أما في الأصناف ذات التوزيع المختلط، فقد ثابرت منتجات نظام «ت. م. م» على تفوقها في الأداء على تلك التي تمر عبر مستودع تاجر التجزئة.

على سبيل المثال، حين أخضعت منتجات إحدى الشركات الرائدة في مجال الأطعمة الخفيفة المملحة التي تسلم تبعاً لنظام «ت. م. م»، إلى مقارنة مع منتجات شركة أخرى رائدة في نفس المجال لكنها تسلم منتجاتها إلى مستودعات

تجار التجزئة، تبين أن منتجات نظام «ت. م. م» قد ولدت مقداراً أعلى من الأرباح الحدية الإجمالية وأرباح المساهمة الحدية. وفي الحقيقة، كانت أرباح المساهمة الحدية أعلى بنسبة 40٪ في منتجات نظام «ت. م. م» (انظر الشكل7).

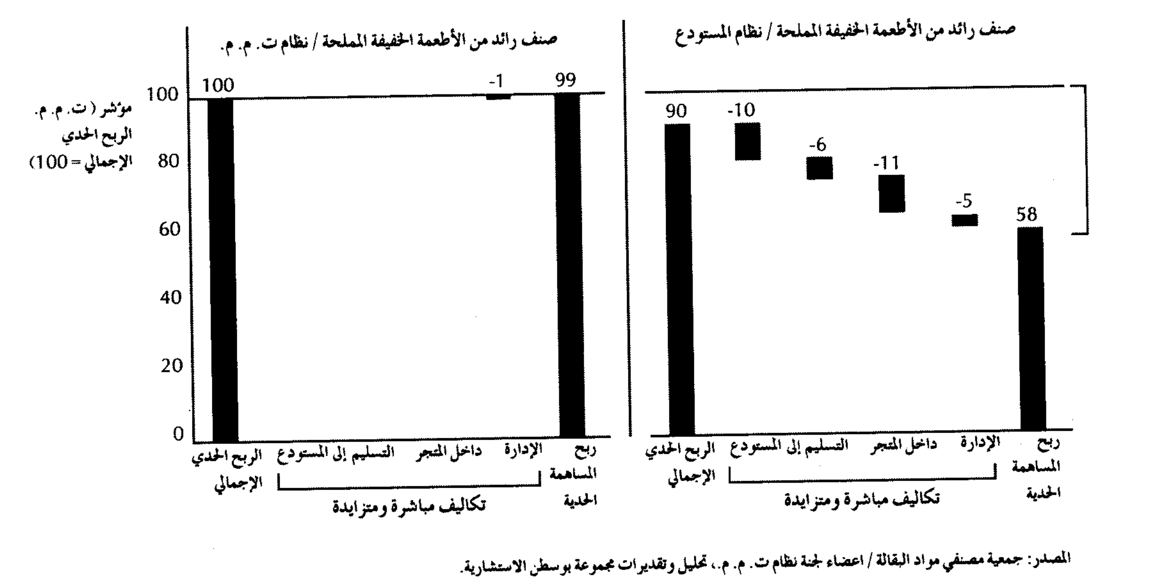
نظام «ت. م. م» يرفع الإنتاجية ويزيد قيمة حامل السهم

يستطيع تجار الجزئة الذي يفهمون جيدا دينامية نظام «ت. م. م» أن يزيدوا من قوته. فهم يخصصون مكانا لأصناف نظام «ت. م. م» ويعملون مع بائعي مواد هذا النظام لتحسين الإنتاجية. كما يعرفون الربحية الحقيقية لأصنافهم ومنتجاتهم. أما أولئك الذين لا يفهمونه فيمكن أن ينتهي بهم المطاف وهم يهدرون الكثير من الوقت ويضيعون حيزاً مهماً في متاجرهم لعرض أصناف خاسرة أو منتجات ضعيفة الأداء تسلم إلى المستودعات وتحل محل أصناف نظام «ت. م. م». وبالرغم من أن المنتجات التي تسلم إلى المستودع قد تعطي أرباحاً حدية إجمالية أعلى، إلا أنه من غير المرجح أن تقدم أرباح مساهمة حدية أعلى، ومن المؤكد تقريباً أن يقل احتمال نجاحها في اقتناص كل الإمكانات المحتملة من المبيعات المعتمدة على الدافع الآني.

علاوة على تقديم أرباح مساهمة حدية مرتفعة، يكون أداء منتجات نظام «ت. م. م» جيداً في المعايير المالية الحاسمة الأخرى. وحين يتعلق الأمر بعوائد المبيعات، وتدفق النقد

الشكل 7

أصناف نظام ت. م. م.
تغل أرباح مساهمة حدية أعلى



المصدر: جمعية مصنفي مواد البقالة / اعضاء لجنة نظام ت. م. م.، تحليل وتقديرات مجموعة بوسطن الاستشارية.

السائل، والعائد على رأس مال العمل، والأصول، والمكان، تعتبر منتجات نظام «ت. م. م» رابحة بكل ما في الكلمة من معنى. أما في أصناف نظام «ت. م. م» الستة الرائدة، فإن منتجات هذا النظام تتمتع بسرعة استهلاك متفوقة في المتوسط على المنتجات المسلمة إلى المستودعات بمعدل مرة ونصف. وفي الأصناف الثلاثة التي تحتل رأس القائمة ـ المشروب، الكعك الصغير المحلى، الأطعمة الخفيفة المملحة ـ تبيع منتجات نظام «ت. م. م» أسرع بثلاث إلى أربع مرات في المعدل الوسطي.

تولد سرعة البيع تدفقاً مهماً للنقد السائل، الذي يترجم إلى عوائد أعلى على المخزون ورأس المال. وفي الحقيقة، فإن لدى الكثير من تجار التجزئة فعلاً رأس مال عمل سلبي في منتجات نظام «ت. م. م». فمع هذا النظام، ليس هناك مخزون في المستودع لتمويله، ولا يحتفظ تجار التجزئة بالمخزون غالباً إلا لبضعة أيام قليلة. علاوة على ذلك، يتجنب تاجر التجزئة كلياً استثمار رأس المال الثابت في الشاحنات والمعدات المتخصصة، إضافة إلى حيز إضافي في المستودع.

في أحوال كثيرة، يمكن لمنتجات نظام «ت. م. م» أن تباع على الرفوف أربع أو خمس مرات قبل أن يحين موعد دفع تجار التجزئة فاتورة الطلبية الأولى. في حين أن منتجات نظام المستودعات تظل مراراً لبضعة أسابيع في المستودع قبل أن تصل إلى المخزن وتعرض على المستهلك، ثم يمضي مزيد من الوقت وهي تقبع على الرفوف، الأمر الذي يجبر تاجر التجزئة

على تمويل قيمة عدة أيام إضافية للمنتجات المسلَّمة إلى المستودعات.

إن التفوق الذي يقدمه نظام «ت. م. م» في تدفق النقد السائل، والنمو، والعائد على رأس المال، يترجم أيضاً إلى تفوق في القيمة لحامل السهم بالنسبة لتجار التجزئة. وتؤكد دراساتنا أن منتجات نظام «ت. م. م» تفسر النسبة المرتفعة إلى حد كبير من أداء التشغيل ورسملة السوق لتجار التجزئة، أكثر مما تشير إليه نسبة مبيعاتها وحدها. ولهذا، يعتبر نظام «ت. م. م» واحداً من أفضل الدوافع المتاحة لدعم تجار مواد البقالة من أجل زيادة القيمة لحامل السهم.

تسخير قوة نظام «ت. م. م»

بالرغم من أن الأرقام مؤثرة، إلا أن هناك بعض العوائق الباقية التي تعرقل نظام «ت. م. م» وينبغي التغلب عليها. فمن ناحية الطلب، يحتاج البائعون في نظام «ت. م. م» إلى الاستمرار في تحسين أوضاع المواد الجاهزة للبيع، وجعلها على درجة عالية من التنسيق والتنوع، وعرضها عرضاً جذاباً ومغرياً. ومن ناحية العرض، ينبغي على البائعين في نظام «ت. م. م» وتجار التجزئة العمل معاً على الأنشطة التي لا تضيف أية قيمة وتقليصها إلى الحد الأدنى، مثل التدقيق في مخزن المتجر الخلفي، وأخطاء الفواتير، والصفقات على الورق. فالكثير من هذه المشكلات يجري حلها من خلال تكنولوجيات وإجراءات

جديدة سوف تنسق وتناغم بين العرض والطلب عند نقطة المبيع وتجعل العلاقة بين تجار التجزئة والبائعين أكثر كفاءة وفاعلية.

نقدم في ما يأتي خمسة أسئلة يتوجب على تجار مواد البقالة توجيهها لأنفسهم لضمان قيامهم بتقوية وتعزيز القوة الكاملة لنظام «ت. م. م»:

1 - هل أقتنص كل الإمكانات المتضمنة في الأصناف ذات المرونة الاستهلاكية؟

2 - هل أخصص حيزاً كافياً لتعزيز إنتاجية متجري؟

3 - هل أركز على الأصناف والمنتجات الصحيحة لدفع النمو قدماً؟

4 - هل اتخذ قرارات صائبة تتعلق بالمنتجات التي تغل أعلى الأرباح؟

5 - هل أعمل مع موردي منتجات نظام «ت. م. م» على تقليص العقبات اللوجستية والإدارية في غرفة المخزن الخلفي إلى الحد الأدنى؟

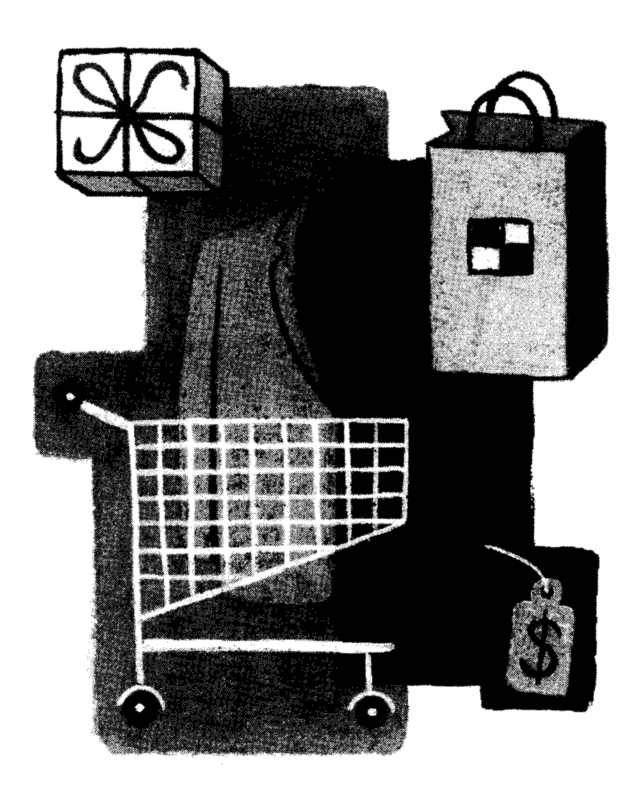
يتزايد عدد تجار مواد البقالة الذين يزيدون من حجم المبيعات، والإنتاجية، والأرباح مع نظام «ت. م .م». ومن خلال العمل معاً تحت مظلة هذا النظام، يستطيع تجار التجزئة وموردي السلع الرائدة أن يحسنوا بسرعة فاعليته وكفاءته . الأمر الذي يجعل نتائج الغد أفضل حتى من تلك التي تحققت اليوم.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في تشرين الأول/ أكتوبر 1999.



الفصل الثاني

تجارة التجزئة

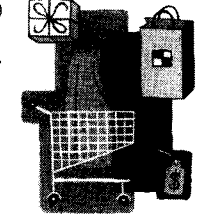




إعادة تنشيط الجزء الجوهري من العمل التجاري: التحدي الذي يتعرض له تاجر التجزئة

فيليكس باربر

تواجه سلسلة متاجر التجزئة التي كانت مزدهرة ذات مرة أسواقاً تنضج بسرعة في كافة أرجاء الولايات المتحدة وأوروبا.



ونتيجة لذلك، عانى بعض اللاعبين الرئيسيين خسائر في قيمة السهم بلغت 40٪. من الناحية التاريخية، لم تتمكن شركات تجارة التجزئة الموجودة في السوق منذ وقت طويل من (أو لم ترغب على وجه العموم في) الابتكار بسرعة كافية للحفاظ على ما تمتعت به من أفضلية. والمثال الواضح على ذلك تجسده سلاسل متاجر السلع العامة الكبرى في الولايات المتحدة. ففي البدايات المبكرة من الثمانينيات، قامت شركة «جي. سي. بيني» J. C. Penney بتحويل سلسلة متاجرها إلى مخازن متعددة الأقسام على المستوى الوطني من خلال الابتكار. لكن «سيرز» الولايات المتحدة Sears US و«وول ورث» Woolworth حاولتا إخفاء أدائهما الضعيف في أنشطتهما التجارية الأساسية بواسطة التنويع، لتكتشف كل منهما أن النشاط التجاري الأساسي الذي يعاني المصاعب يمكن أن ينزل الخسارة بأكثر الأنشطة التجارية الجانبية ازدهارا. وحين

أدركت معظم هذه المكتسبات في التسعينيات، تعلمت «سيرز» درساً مهماً: ليس ثمة بديل من الابتكار في النشاط التجاري الأساسي.

فهم ما يفعله المقبلون الجدد بطريقة مختلفة

يعتبر تغيير صيغة تجارة التجزئة القديمة عملية أكثر صعوبة اليوم من أي وقت مضى. إذ لا يكفي مجرد العثور على بنى تصميمية أو منتجات جديدة. فالمنافسون الجدد يعيدون تصميم سلسلة القيمة بحيث اختفت تقريباً الفوارق المميزة التي كانت واضحة المعالم ذات مرة بين المنتج، والمصمم، والمصنع، وتاجر التجزئة. لنأخذ على سبيل المثال شركة «زارا» Zara، التي تعتبر أسرع شركات الأزياء الأوروبية العاملة في مجال تجارة التجزئة نمواً. ففي صناعة تتغير فيها أذواق المستهلكين باستمرار، قدمت «زارا» مراراً أزياء جديدة سبقت فيها المنافسين دون أن تتحمل تكاليف المخزون غير المباع التي يضطر معظم المتاجر إلى تحملها. فدورة وصول المنتج من المصنع إلى المتجر لا تتجاوز لدى الشركة ثلاثة أسابيع (المعدل الوسطي في صناعة الملابس يراوح بين 6 ـ 12 شهراً)، الأمر الذي يسمح لها بتقديم ما يريده المستهلكون عند الطلب.

العامل الرئيسي في استجابة «زارا» مندمج في تنظيمها الهيكلي. فالشركة قد صممت ونظمت دورة المنتج برمتها. بدءاً بتصميم الأزياء، وانتهاء بالتصنيع، والتوزيع، والبيع. لتكون

متكاملة بشكل محكم. الأمر الذي يسمح لها بتطبيق أحدث التكنولوجيات مثل «التصميم بمساعدة الكمبيوتر» و«التصنيع بمساعدة الكمبيوتر»، وربطها على طول سلسلة القيمة. ومن خلال دورة المنتج المتكاملة، حددت «زارا» المواد المطلوبة لتجديد الأزياء المتحركة بسرعة وضمان توفرها في كافة الأوقات. وهذا ما يفرض على الشركات الأخرى بذل مجهود دائم لمنافستها. علاوة على ذلك، أدى تكامل العمليات لدى شركة «زارا» إلى تنظيم وتفعيل الوظائف والمهمات التقليدية. وباعتبارها شركة متكاملة ومندمجة تماماً، فهي لا تحتاج إلى إدارة شراء منفصلة؛ بل يقوم مديرو ومصممو الأصناف المطلوبة بدلاً من ذلك بتشكيل فريق تصميم المنتج الذي يتعامل مباشرة مع الإنتاج.

بناء مهارات وعمليات جديدة

بالطبع، تملك «زارا» أفضلية بناء هيكليتها التنظيمية من نقطة الصفر. أما بالنسبة لغيرها من شركات التجزئة الأقدم عهداً بكل ما تملكه من ثقافات راسخة وعمليات قديمة الطراز، فيمكن للاضطراب التنظيمي أن يكون عملية مخيفة تثبط الهمة. فقد يحتاج الأمر، مثلاً، استثماراً كبيراً في ميدان اكتساب المهارة الذي لا يعطي مردوداً فورياً. وقد يجد المديرون أنفسهم مضطرين لأن يصبحوا خبراء في مجالات من سلسلة القيمة ليس لديهم في الوقت الراهن سوى خبرة محدودة فيها، مثل:

- استجابة فعالة للمستهلك (تغيير المنطقة المشتركة بين المنتج وتاجر التجزئة).

- التسويق القائم على قاعدة البيانات والتسوق من داخل المنزل (تغيير المنطقة المشتركة بين تاجر التجزئة والمستهلك).
- تجارة تجزئة عالمية ومتعددة القنوات (زيادة كبيرة في تعقد وظيفة اختيار المنتج من قبل تاجر التجزئة).

أخذ الوقت الكافي، وتعزيز الالتزام

هل يعني كل ذلك أن من المستحيل على تاجر التجزئة القديم في السوق أن يبقى في وضع قادر على المنافسة؟ لا، لكنه يعني فعلاً أن الأمر يتطلب مزيداً من الالتزام بالتغيير التنظيمي بشكل يفوق ما يتوقعه الكثير من تجار التجزئة. في الوقت الراهن، يمكن رؤية قدر كبير من الالتزام في قصة شركة «تيسكو» Tesco، التي تملك سلسلة من المتاجر الكبرى (السوبرماركت) في بريطانيا، والتي خاضت معركة طويلة وصعبة من أجل استعادة موقعها على القمة.

بدأت «تيسكو» مسيرتها الناجحة في الستينيات بتطبيق صيغة التخفيضات الكلاسيكية على الأسعار: «كدسْ السلع وبيعها بثمن بخس». لكن في أواخر السبعينيات، تعرضت لتحد خطير من جانب متاجر «سينزبري» Sainsbury التي تبيع سلعاً جيدة النوعية، وشركة «أسدا» ASDA، التي تملك سلسلة من المتاجر الأكبر حجماً في مساحتها، والأكثر تنوعاً في أصنافها، دون أن تنسى تخصيص مواقف فسيحة لسيارات الزبائن.

وسرعان ما تحولت «تيسكو» من شركة رائدة إلى تابعة ومقصرة عن اللحاق بالركب. استجابت الشركة للوضع من خلال عدم الاكتفاء بالنظر إلى ما يفعله الآخرون من أجل الزبائن بل إلى كيفية قيامهم به أيضاً. وأدركت أنها بحاجة، من أجل المنافسة، إلى مضاعفة مساحة متاجرها وإعادة بناء بنيتها التنظيمية برمتها من أجل تأسيس سمعة لها بحيث تشتهر ببيع مواد غذائية جيدة النوعية، وإقامة برنامج لبيع سلع الصنف الخاص التي تحمل اسم المتجر الذي يبيعها.

بعد ذلك ذهبت خطوة أبعد بمصاحبة بنية تصميمية جديدة لاقتناص سوق البلدات الصغيرة وتسهيل استفادة المتسوقين، الذين لا تصلهم خدمات متاجرها الكبرى، من برنامج «الاستجابة الفعالة للمستهلك» efficient consumer response القائم على إعادة الطلب اعتماداً على المبيعات، ومن برنامج «تبادل المعطيات الإلكترونية» Electronic Data Interchange، إضافة إلى سلسلة من الابتكارات الأصغر، مثل برنامج المشتري الدائم، التي زادت من نشاط وحيوية رسالتها التسويقية.

عادت «تيسكو» الآن إلى الساحة، لكن ذلك لم يحدث بين ليلة وضحاها. فقد استغرق الأمر في الحقيقة عشر سنين، واستلزم تغييراً تنظيمياً ضخماً، وفترة طويلة اهتزت خلالها ثقة المستثمر بها.

البقاء بعد تحدي القيادة

توضح استعادة «تيسكو» لموقعها السابق ثلاثة دروس

مهمة. أولاً، تعتمد الاستجابة للمستهلكين اعتماداً مباشراً على امتلاك القدرات التنظيمية الصحيحة في المكان المناسب. ثانياً، يحتاج تأسيس وترسيخ هذه القدرات وقتاً طويلاً وموارد كبيرة. خصوصاً بالنسبة للشركات العاملة منذ مدة طويلة في تجارة التجزئة. فاستراتيجية «تيسكو» كلفت نفقات هائلة لبدء وإغلاق مختلف الأنشطة التجارية، الأمر الذي وضع ضغوطاً كبيرة على الأداء. كما تطلبت جودة المواد الغذائية وتبني برامج تحسين العلامة التجارية مهارات جديدة وإعادة تنظيم عمليات الشراء والتسويق. وبشكل مشابه، استلزم الانتقال إلى «الاستجابة الفعالة للمستهلك» مزيداً من استخدام تكنولوجيا المعلومات الضخمة والقدرات اللوجستية القوية. ثالثاً، تستغرق عملية الابتكار الرئيسية وقتاً طويلاً؛ إذ تحتاج شركات التجزئة إلى تخطيط كيفية ردم الفجوة في الأداء إلى أن تظهر الفوائد والمكاسب. وبدون مثل هذه الخطة، قد ينفد بسرعة صبر المستثمرين، ومجلس الإدارة، والإدارة.

إن التكتيك الأفضل للبقاء في الفترة الانتقالية هو تحسين العمليات والتخلص من الأنشطة التجارية غير الأساسية، وذلك بطريقة تدعم وتساند التغيير على المدى البعيد. ويمكن لمعظم شركات التجزئة القديمة أن تقتصد الكثير من النفقات بإعادة النظر في مصروفات المخزن والإدارة، أو التخلص من الممتلكات غير الضرورية وإدارة المخزون بأسلوب أكثر صرامة ودقة، أو بكلا الأمرين معاً. فالتحرك نحو «الاستجابة الفعالة

للمستهلك» يعطي أرباحاً إضافية دائمة، حيث لا يكتفي بخفض النفقات على المدى القصير والمتوسط، بل يدعم الابتكار على المدى الطويل من خلال تقريب تاجر التجزئة من المستهلك. كما يمكن لخطة البقاء البارعة أن توفر فسحة لالتقاط الأنفاس قد تمتد لسنتين أو أكثر.

في الوقت ذاته، ينبغي على الاستراتيجية الجديدة البعيدة المدى أن تنفذ بسرعة. لكن لا تحاول القيام بكل شيء بنفسك إن لم تكن مضطراً. فتقليص الموارد، أو تراكم المكاسب، أو المشاريع المشتركة، يمكن لها في كثير من الأحوال أن توفر بسرعة بنى تصميمية جديدة أو مهارات جديدة. لكن يبقى تجار التجزئة بحاجة إلى التحلي بالصبر . فإن كان المفهوم جديداً حقاً، سيتطلب على الأرجح الكثير من الجهد لتمثله والتكيف معه. المحاولات الأولى تكون غالباً مخيبة للآمال. وعلى شركات التجزئة التشديد على الالتزام بعملية تحسين ثابتة . حتى بنتائج بطيئة . وإبقاء المستثمرين، وأعضاء مجلس الإدارة، والإدارة، والموظفين على دراية تامة بما تحقق من تقدم.

استعادة الوضع السابق من أجل تحقيق المزيد

البقاء في المقدمة بالنسبة لشركات التجزئة القديمة أصبح عملية أكثر صعوبة هذه الأيام، لكنه ليس مستحيلاً، كما أثبتت «تيسكو»، و«جي. سي. پيني»، و«سيرز» الجديدة في الولايات المتحدة. وبالرغم من قدم هذه الشركات في السوق، إلا أن

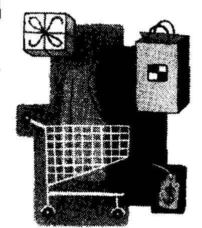
بمقدور الشركات القديمة أن تتصرف كشركات ابتكارية فتية. فهي تنظم أوضاعها من أجل الابتكار، وتتعلم من الكبوات والنكسات، ولا تستسلم أبداً. وحالما تسير في طريق استعادة مكانتها، فإنها تتمتع بالأفضلية على المقبلين الجدد: إذ يصعب وقف تقدمها، لأنها تمكنت من المزج بين مركزها القوي السابق والأساليب الجديدة في أداء الأعمال التجارية.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في نيسان / أبريل 1996.

استرجاع الثلاثين مليار دولار الضائعة

ريتشارد ليسر / سينثيا ر. پوتني

مثلما يكتشف الكثير من الشركات، لم يقترب نموذج «الاستجابة الفعالة للمستهلك» effective consumer response، الذي يتولى الآن زمام القيادة عبر كل صناعة مواد البقالة، من استرجاع الثلاثين مليار دولار الناتجة عن تقليص النفقات التي تنبأ بها خبراء الصناعة، ناهيك عن تحقيق شراكات أوثق بين تجار التجزئة والموردين. وفي الحقيقة، توصل الكثير من أوائل المنادين بتبني نموذج «الاستجابة الفعالة للمستهلك» إلى نتائج مختلطة، ويقومون الآن بإعادة تقييم مقاربتهم. أما نحن فنعتقد أن المشكلة لا تكمن في التنفيذ بل في الرؤية. ففي أحوال كثيرة، ركز تنفيذ نموذج «الاستجابة الفعالة للمستهلك» على مجال العمليات اللوجستية المعتمدة على مقولة «حجم واحد يناسب الكل»، وعلى الروابط الوظيفية المتسلسلة. وبالرغم من قدرة هذه المقاربة على اقتطاع بعض تكاليف النظام، إلا أنها تخفق في توفير محرك للنمو لدى كل من الشريكين.



تفويض نموذج «الاستجابة الفعالة للمستهلك»

في سنة 1992، استنتجت مجموعة صناعية مفوضة بتوثيق

الفرص المتاحة أمام تقليص النفقات في سلسلة توريد مواد البقالة في الولايات المتحدة، أن بالإمكان حذف مبلغ يقدر بثلاثين مليار دولار من خلال تخفيض نفقات نظام المخزون السائد في البلاد بمقدار النصف تقريباً، وتحسين عمليات سلسلة التوريد. كان نموذج «الاستجابة الفعالة للمستهلك» بمثابة الخارطة التي توضح معالم الطريق. وبعد تعريفه بوصفه «مجموعة من الكثير من الاستراتيجيات المصممة خصيصاً لتحسين القيمة والتنوع في صناعة مواد البقالة اعتماداً على طلبات المستهلك»، سلط النموذج الضوء على أربعة ميادين مهمة لتحقيق عملية التحسين: التنويع، التجديد، الترويج، وتقديم المنتج.

عملت معظم برامج «الاستجابة الفعالة للمستهلك»، حتى الآن، على استهداف عملية التجديد، وذلك بالترافق مع المشاريع المعتمدة على الأنظمة والهادفة إلى أتمتة العمليات اللوجستية في المخزن والمستودع.

وفي حكم المؤكد أن هذه الجهود ـ المتأخرة كثيراً في بعض الحالات ـ قد أنتجت بعض الفعاليات المؤثرة عبر سلسلة التوريد، لكنها ـ إجمالاً ـ لم تؤد بعد إلى توفير في النفقات بالحجم المأمول. وما يزيد من خيبة الأمل، أنها فشلت في وقف خسارة صناعة مواد البقالة لحصتها في السوق لمصلحة قنوات أخرى، مثل المراكز التجارية الكبرى والمخازن التي تبيع بأسعار مخفضة.

تكمن إحدى المشكلات الناتجة عن الطريقة التي طبقت من خلالها برامج «الاستجابة الفعالة للمستهلك»، في تركيزها الضيق على مجالات محددة مثل إعادة الطلب وإعداد الفاتورة. وبالرغم من قدرة التحسينات التي أدخلت على هذه المجالات على إحداث تأثير مهم في النفقات والمخزونات، إلا أن من الصعب الحفاظ على الفوائد والمزايا النسبية لأن من السهل على المنافسين تكرارها.

لا يعني كل ذلك أن «الاستجابة الفعالة للمستهلك» ليست فكرة جيدة. بل لأن قلة قليلة فقط من اللاعبين تستطيع إدراك احتمالاتها الكامنة جميعاً. وقد علق أحد المصنعين بالقول: «انشغلنا بالتركيز على الفعالية في «الاستجابة الفعالة للمستهلك» فغاب عنا المستهلك!». ومن أجل الحصول على الفائدة الكاملة من نظام «الاستجابة الفعالة للمستهلك»، يحتاج المصنعون وتجار التجزئة إلى الإقرار أن العمليات اللوجستية والتشغيلية ليست سوى جزء من صورة أشمل. فالقسم الأكبر من قيمة نظام «الاستجابة الفعالة للمستهلك»، ما زال بانتظار تحريره في الاتجاهات الثلاثة الأخرى على خارطة الطريق: تنويع سلع المخزن، والترويج، وتقديم المنتج. وهنا يأتي دور «المستهلك» في نظام «الاستجابة الفعالة للمستهلك». وهنا أيضاً يمكن العثور على أفضلية تنافسية دائمة.

تشغيل «الاستجابة الفعالة للمستهلك» وتفعيلها

نعتقد أن الاستفادة من كل القدرات الكامنة في نظام

«الاستجابة الفعالة للمستهلك»، يتطلب مقاربة تعتمد على خمس فعاليات، نقدم توصيفاً لها من منظور المصنّع، لكنها تنطبق أيضاً على تاجر التجزئة.

1 - **قم بوضع رؤية أوسع**: ينبغي أن يتمثل هدفك وهدف شركائك في نظام «الاستجابة الفعالة للمستهلك» في إعادة تحديد القيمة المعروضة على المستهلك، وليس مجرد الاكتفاء بتحسين سلسلة التوريد لكل طرف.

2 - **اكتشف عملاءك**: قبل الاندفاع في تبني الأنظمة والتغييرات التشغيلية، صنِّف شرائح عملائك تبعاً لقدراتهم، والمحيط التنافسي، والقاعدة الاستهلاكية، ومصادر الربحية. وابحث عن الفرص الكامنة لتحقيق النمو في أعمالهم التجارية، وحدد كيفية تنظيم وتوحيد مؤسساتكم لخدمة مصالحكم المشتركة.

3 - **ركز انتباهك على شركتك**: انظر بعين ناقدة إلى عملياتك، ومنتجاتك، وأنظمتك. لكن لا تركز على العمليات اللوجستية الداخلية والمعلومات المتدفقة فقط، بل تجاوزها إلى تلك البرامج التي ستساعدك على الحصول على رؤية متبصرة تستشف دوافع وسلوك المستهلكين من زبائنك.

4 - **وجِّه قدراتك الجديدة نحو مجموعة صغيرة من العملاء المحتملين**: حاول دفع الإدارة العليا في شركتك وفي مؤسسة شركائك في نظام «الاستجابة الفعالة

للمستهلك»، للموافقة على أهداف استراتيجية مشتركة، وتحديد العقبات المحتملة، وإقامة السبل الكفيلة بجعل الاتصال ميسراً بين المنظمتين. واعمل على إيجاد نظام عملي قادر على اكتشاف ما يحدث في الشركتين، بحيث يمكّن كلاً منهما من فهم اقتصاديات، وقدرات، وحاجات الأخرى. إضافة إلى إجراء عمليات قياس دقيقة قادرة على معرفة وتقييم تكاليف وأرباح نظام التشغيل برمته.

5 ـ **كن على استعداد لمضاعفة نجاحاتك**: تعلم من الدروس المستخلصة من الحلول المجربة على أرض الواقع، بحيث تستطيع تعديلها لتتلاءم مع مجموعة أخرى من الزبائن المحتملين.

لقد قامت إحدى الشركات الكبرى المصنِّعة للمواد الغذائية بممارسة هذه المقاربة. وخلال العامين الماضيين ركز فريق الإدارة فيها على الكفاءة والفاعلية عند إعادة تصميم العمليات التجارية، إضافة إلى الاهتمام بتطوير الأدوات والوسائل التي تعيد رصف سلسلة التوريد لتلبية متطلبات المستهلك. وهذا لم يستلزم فقط تشكيل فرق لخدمة المستهلك، وإعادة ترقيع إدارة المشتريات، وتجديد السلع في المستودعات باستمرار، وتعبئة الرفوف في المتجر بالبضائع، ولكن أيضاً إدارة تجارية تعتمد على المستهلك، وخطط وبرامج جديدة، ومنتجات جديدة.

كانت عملية إدخال هذه الأدوات والوسائل على نفس درجة أهمية هذه الأدوات والوسائل ذاتها. بدأت الشركة العملية

بانتقاء بضعة زبائن تمكنت معهم من العمل على تعديل وتكييف هذه الأدوات. وسارت الأمور على ما يرام، لكن تفاوتت القواعد المؤسسة للنجاح لأن لكل عميل نموذجاً مختلفاً للأعمال التجارية، ويتطلب قدرات مختلفة. في بعض الحالات، تعتبر إدارة التجارة والترويج حاسمة في أهميتها. في حالات أخرى، تتحول الأهمية الحاسمة إلى التفاني في خدمة الزبائن، أو البرامج والخطط الجديدة، أو العمليات اللوجستية المنظمة والفعالة. والنقطة هي أن الحل القائم على «حجم واحد يناسب الكل» لا يقتنص أكثر مصادر القيمة أهمية. لكن ليس بمقدور أحد (أو لا ينبغي عليه أن يريد) امتلاك مقاربة معدلة تتواءم مع كل زبون.

ومع دخول المبادرة الآن سنتها الثالثة، تعمل الشركة بنجاح على نشر وتوسيع قدراتها الجديدة. ومع تقدم مساعيها، تبني قاعدة للنمو لها ولأفضل عملائها.

تغيير قواعد اللعبة

لا بد أن يوجد برنامج «الاستجابة الفعالة للمستهلك» رابحين وخاسرين. ويبدو أنه لم يؤدِّ حتى الآن إلا إلى مأزق إشكالي. ونحن نعتقد أن سلسلة المتاجر التي تعرّف نظام «الاستجابة الفعالة للمستهلك» باعتباره حلاً لوجستياً بالأساس سوف تخسر في نهاية المطاف. وينطبق الأمر نفسه على الشركات المستقلة والأصغر حجماً التي تفتقد الحجم الاقتصادي

المناسب لإقامة بنية تحتية كافية، وتبني رؤية استهلاكية ناجحة. وحين لا تقدر على منافسة الشركات التي وظفت استثمارات ضخمة من أجل فهم ومعرفة زبائنها، فسوف تستمر موجات الاندماج المتتابعة في ابتلاعها. أما الفائزون من جهة أخرى، فسوف يستمرون في امتلاك رؤية أوسع لنظام «الاستجابة الفعالة للمستهلك»، ويتمتعون بالحجم المناسب والالتزام الكافي لجعله حقيقة واقعة.

هل تحققت فكرة توفير الثلاثين مليار دولار في أي وقت من الأوقات؟ لا. فالتقديرات الأصلية بالغت في حجم الإمكانيات المحتملة في نظام «الاستجابة الفعالة للمستهلك». لكن المكاسب الحقيقية من المليارات يمكن توليدها. وستذهب فقط إلى الشركات التي تملك ما يكفي من القوة المؤثرة والخيال المبدع لاستغلال كل الإمكانات المحتملة في نظام «الاستجابة الفعالة للمستهلك».

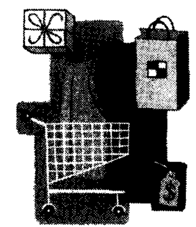
نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في أيلول/ سبتمبر 1996.



الحدود التالية لتجارة التجزئة هي الأحياء الداخلية في المدن الأمريكية

مايكل ي. پورتر(*)، مارك بلاكسيل، جين ميكسر

استنتج الكثير من شركات التجزئة الأمريكية، حين تدهور نمو أرباحها، أن السوق متخمة ولذلك حولت انتباهها إلى الأسواق الخارجية في ما وراء البحار. ولا عجب أن يبدو السوق مغموراً بسعة استيعاب مفرطة، حيث تبلغ مساحة مكان بيع التجزئة لكل فرد 19 قدماً مربعاً، أي ثلاثة أضعاف المساحة المتاحة في أوروبا. لكن الكثير من الشركات الأمريكية تضيع فرصة تحقيق النمو في فنائها الخلفي: أي الأحياء الداخلية في المدن الأمريكية.



قمنا بإجراء دراسة بحثية رئيسية استهدفت تفحص وسبر الفرص المتاحة أمام تجارة التجزئة في الأحياء الداخلية للمدن الأمريكية، المعروفة بالمجتمعات المحلية المعوزة اقتصادياً، في ما يتعلق بمدخول العائلة، والفقر، والبطالة، ضمن منطقة

(*) بروفسور استراتيجية الأعمال التجارية في كلية الأعمال في هارڤارد، ورئيس جمعية «المبادرة لجعل السوق الداخلية في المدينة الأمريكية تنافسية».

المدينة. وحين شرعنا بالدراسة كنا نعلم مسبقاً أن الفرصة كبيرة. لكننا فوجئنا ـ وما زلنا ـ بضخامة حجمها.

توصلنا في تقديراتنا إلى أن الأسر في الأحياء الداخلية للمدن الأمريكية تملك قوة شرائية تبلغ 85 مليار دولار تنفقها على شراء سلع التجزئة كل سنة (باستثناء دخل غير مسجل من الأنشطة المشروعة يمكن أن يضيف مبلغاً إضافياً يقدر بـ 15 ملياراً).

يكمن السبب في جاذبية وإغراء أسواق أحياء المدن الداخلية في أنها كبيرة ومكتظة بالسكان. وعلى الرغم من انخفاض مداخيل الأسر، إلا أن مناطق الأحياء الداخلية في المدن تتفوق في تركيز مزيد من القوة الشرائية في مساحة ميل مربع على الكثير من الضواحي الغنية. لكنها سيئة التخديم، وتفتقر في أحوال كثيرة إلى أنواع المتاجر التي تغرق المناطق في الضواحي. المتاجر المتنوعة (سوبر ماركت)، المتاجر المتعددة الأقسام department stores، متاجر بيع الألبسة بالمفرق، الصيدليات. وتبعاً لتقديراتنا، فإن حجم الطلب الذي لم تتم تلبيته اليوم على سلع التجزئة ضمن أحياء المدن الداخلية يبلغ نحو 30٪، أو أكثر من 25 مليار دولار. في بعض المجتمعات المحلية، مثل تلك التي تسكن حي هارلم، يبلغ حجم الطلب الذي لم تتم تلبيته نسبة 60٪.

لكل هذا، يتوجب على سكان الأحياء الداخلية «السفر» خارج أحيائهم للتسوق في متاجر من الدرجة الأولى، وهو أمر

يأخذه سكان الضواحي كقضية مسلم بها. ولأن المتاجر في هذه الأحياء الداخلية لا تواجه منافسة كبيرة، فهي تقدم في كثير من الأحوال خيارات أقل، وأسعاراً أعلى، ونوعية أدنى، وخدمة متدنية للمستهلك، ومحيطاً لا يعجب ولا يغري الزبون. وتشير نتائج بحثنا إلى أن المستهلكين في الأحياء الداخلية يدفعون غالباً أسعاراً أعلى بنسبة 40٪ مقارنة بما يدفعه المتسوقون في الضواحي والأحياء الحضرية الأخرى ثمناً لمواد البقالة الأساسية. كما أن المعاملة المهينة التي يتحملها المستهلكون في الأحياء الداخلية وهم ينفقون الدخل الذي حصلوا عليه بشق الأنفس، تسهم في الانعزال الذي يشعرون به عن الاتجاه السائد في أمريكا. واضطر أحد المشاركين في المجموعة التي تركزت عليها الدراسة للقول: «هل لنقودي لون مختلف أيضاً؟!».

وتشير نتائج بحثنا إلى أن فشل تجار التجزئة في الاستجابة للفرصة المتاحة في هذه السوق يعتبر مسألة تتعلق بغياب الاستراتيجية أكثر مما هي تحيز (عنصري) ضد المستهلكين فيها. وكشفت الدراسة عدداً من التحديات في أسواق المدن الداخلية التي يمكن أن تعيق دخول أسواقها. إذ تقلق تجار التجزئة حوادث السرقة وغيرها من الجرائم. كما أنهم يواجهون فيها بعض الأنظمة والقوانين، والتعقيدات، ومعارضة السكان، وبنية تحتية مهملة بالنسبة للعمل التجاري. ولا شك في أن الكثير من الأحياء الداخلية متنوعة ومختلفة من الناحية الأخلاقية، ولكل مجموعة سكانية أفضلياتها وأولوياتها الخاصة بها.

قادت هذه التحديات الكثير من شركات التجزئة إلى الاستنتاج بأنها لن تقدر على جني الأرباح في أحياء المدن الداخلية. لكن غيرها استطاع أن يتغلب على هذه التحديات، وجنى أرباح ثابتة لمجرد نقل ممارسات تجارة التجزئة الصحيحة إلى هذه الأحياء.

إن احتمالات جني الأرباح من تجارة التجزئة في أحياء المدن الداخلية يمكن أن يعتبر أحد أهم الأسرار المكنونة لهذه الصناعة. فمتجر «بويل هايت» التابع لـ«سيرز» Sears's Boyle Heights في شرق لوس أنجلوس، واحد من أكثر متاجر الشركة ربحاً في المنطقة. أما متجر إيكيا Ikea في منطقة اليزابيث في نيوجرسي (قرب نيوارك) فيحتل المرتبة الأولى في سلسلة متاجر المفروشات التي تملكها الشركة في أمريكا الشمالية. في حين أن «كوستكو ويرهاوس كلوب» Costco' warehouse club في بروكلين، نيويورك، ظل أداؤه «فوق الوسط» ضمن سلسلة متاجر الشركة منذ افتتاحه قبل سنة. ومن الجدير بالذكر أن مبيعات القدم المربع في الكثير من متاجر السوبرماركت في الأحياء الداخلية تتفوق بنسبة 40٪ على المعدل الإقليمي الوسطي. ومتاجر «باث مارك» Pathmark في منطقة بيدفورد . ستيفنسون في بروكلين، ونيوارك سنترال وورد، ومتجر «ستوب وشوب» Stop & Shop في ساوث باي سنتر في بوسطن، كلها متاجر ناجحة.

شركات التجزئة المتخصصة بسلع معينة تلاقي الرواج

والازدهار أيضاً. فقد بنت «مو واوينك» Moo & Oink، وهي ملحمة مفضلة في المنطقتين الجنوبية والغربية من شيكاغو، تجارة قيمتها 40 مليون دولار، حيث تقدم منتجات مثل «أمعاء وكوارع الخنزير»، إلى السكان المحليين وتلبي حاجة أذواقهم «الجنوبية». أما «لارك» The Lark، وهي شركة متخصصة في بيع الملابس بالمفرق يقع مركزها في مدينة غاري، بولاية انديانا، فقد احتفظت بمستويات أدنى من المعدل الوسطي القومي لتعرض الصناعة إلى سرقات لصوص المتاجر.

لا يقدم نمو تجارة التجزئة في الأحياء الداخلية ربحاً لشركات التجزئة وحدها. وتبعاً لتقديراتنا، فإن بإمكان شركات تطوير المناطق المدينية أن تجني مبلغاً يصل إلى 500 مليون دولار كدخل تأجير إضافي من قنوات تجارة التجزئة الناجحة في الأحياء الداخلية. كما يمكن للمدن الحصول على عائدات ضريبية إضافية، علاوة على زيادة فرص الاستخدام والعمل التجاري بالنسبة للسكان المحليين. إن تلبية طلب سوق تجارة التجزئة في الأحياء الداخلية يمكن أن يخلق 250000 فرصة عمل في مجال تجارة التجزئة، و 50000 فرصة عمل في المجالات الأخرى المرتبطة بها.

لقد رأى بعض شركات التجزئة هذه الإمكانية، وهي تسرع في وضع الخطط المناسبة لافتتاح متاجر لها في أحياء المدن الداخلية. وتؤكد سلسلة متاجر الدواء «والغرين» Walgreen أن نسبة تصل إلى 20٪ من المتاجر الجديدة، أو نحو 100 متجر،

يجري التخطيط لافتتاحها خلال السنتين المقبلتين في الأحياء الداخلية. وقامت شركة «كي مارت» Kmart بإنشاء إدارة مستقلة للتركيز على الفرص المتاحة في الأحياء والمناطق الداخلية في المدن الأمريكية.

في الوقت ذاته، تشهد هذه الأيام سقوط الكثير من العراقيل والموانع المعيقة للأعمال التجارية في الأحياء الداخلية. فمعدلات الجريمة في انخفاض، كما أن بعض المدن، مثل انديانابوليس وبوسطن، تعمل على تقليص العقبات القانونية، وتحسين البنية التحتية، وتحفيز تطور تجارة التجزئة. إن الجو المناسب للعمل التجاري في الأحياء الداخلية يشهد تحسناً ملحوظاً مع تركيز زعماء المجتمعات المحلية على التطور الاقتصادي المعتمد على آلية السوق.

ينبغي أن تكون الرسالة واضحة بالنسبة للشركات الأمريكية العاملة في ميدان التجزئة: الحدود التالية لتجارة التجزئة هي أسواق الأحياء الداخلية في المدن الأمريكية، وهي تنمو وتتطور في فنائها الخلفي.

إبدأ اليوم باستهداف إحدى أكبر أسواق العالم الناشئة. وهذه ليست في الصين، ولا في أندونيسيا، ولا في روسيا، ولكن في الأحياء الداخلية لمدن الولايات المتحدة. إعمل على امتلاك القدرة على اختيار الموقع المناسب، وبدء العمل التجاري، والترويج له، وتجنيد العاملين والموظفين، واستعد للحصول على الأرباح.

مستويات اللعبة في التسويق المتواتر

تريسي بريزيل و ثيري تشاسينغ

تكتسح برامج التسويق المتواتر صناعة التجزئة هذه الأيام. وحين تتم إدارة مثل هذه البرامج بشكل جيد فإنها تشجع الزبائن على إنفاق المزيد من أموالهم بوتيرة أكبر. كما يمكن لتجار التجزئة ادخار مصاريف الإعلان والترويج في الوقت نفسه الذي يدعمون فيه المنتج الأساسي. وبمرور الوقت، يمكنهم إقامة روابط أوثق مع عملائهم، بل حتى دفعهم لشراء أصناف أخرى تحقق ربحية أكبر.

وعلى شاكلة أي برنامج جديد يبدو ناجحاً إلى درجة عدم تصديقه، لا يعتبر التسويق المتواتر عملية سهلة كما تبدو للوهلة الأولى. صحيح أن الكثير من تجار التجزئة يستفيدون من مثل هذه البرامج، إلا أن أكثرهم يتبنونها بعيون نصف مغمضة ودفاتر «شيكات» مفتوحة. إذ يتوجب عليهم قبل تبني أي برنامج متواتر معرفة حجم الأرباح المتولدة عن الزبائن الدائمين، ونفقات الحصول على هذه الأرباح، والأنظمة التي سيحتاجون إليها، ومعايير قياس النتائج.

لسوء الحظ، لا توجد أجوبة معيارية لمثل هذه الأسئلة:

فالحالات المختلفة لسلع التجزئة تستدعي برامج مختلفة. لكن بعد العمل مع الكثير من أنواع برامج التسويق المتواتر خلال السنوات الماضية، وجدنا من المفيد تقسيمها إلى ثلاثة مستويات من التطور بحيث يمكن للشركات المعنية تقدير البرنامج الصحيح والمناسب لها.

المستوى الأول: التسويق الجماعي المتقدم

لم يتحرك معظم شركات التجزئة هذه الأيام في ما وراء المستوى الأساسي من التسويق المتواتر، الذي ندعوه بـ«التسويق الجماعي المتقدم». وتملك هذه الشركات قاعدة معلومات للعملاء وتحتفظ بسجلات للمعطيات الأساسية. وبعضها يبعث حتى برسائل إخبارية، أو مجلات جذابة إلى الزبائن. فبرنامج المستوى الأول النموذجي يكافئ الزبون على الإنفاق المتراكم: اشترِ تسعة فناجين قهوة، مثلاً، وخذ العاشر مجاناً! في معظم الحالات، تكون القطعة المجانية هي التي سيشتريها الزبون في كل الأحوال، وليست منتجاً ذا ربح حدي مرتفع يرغب تاجر التجزئة بتقديمه . مثلا: حليب كامل الدسم بنكهة الفانيلا.

يتمثل الهدف عند هذا المستوى في زيادة إخلاص الزبون وحجم إنفاقه، لكنه لا يصل إلى درجة الاتصال مع كل زبون بمفرده. وللانتقال إلى المستوى التالي، ينبغي على شركات التجزئة التفكير بالتسويق الأكثر استهدافاً وتحديداً. على سبيل المثال، يتوجب عليها تقديم قطعة مجانية من إحدى السلع

الاستهلاكية إذا ملأ الزبون استبياناً حول ما يفضله وحول عاداته المتبعة في التسوق.

لا يحقق سوى أقل من نصف تجار التجزئة أرباح من برامج المستوى الأول، ولهذا يتراجع الكثير منهم. لكن قد يكون من السهل حل المشكلة. في العادة، يجعل تجار التجزئة المشاركة في البرنامج سهلة جداً، والمكافآت صغيرة جداً. ونتيجة لذلك، لا يشعر الزبائن بباعث ملح يستحثهم على الولاء لتاجر التجزئة.

المستوى الثاني: التسويق الهادف

يمكن لشركات التجزئة الأكثر دراية ومعرفة باستخدام قاعدة المعلومات جعل عمليات الترويج تستهدف شرائح معينة من الزبائن. أما الأهداف فهي منع الزبائن من العزوف عن المنتج، وكسب أولئك الذين ابتعدوا عنه، وتشجيع أفضلهم للتسوق بوتيرة أكبر. على سبيل المثال، استهدفت إحدى شركات التجزئة الزبائن الذين يحتمل عزوفهم عن شراء المنتج من خلال رصد ومراقبة استخدام بطاقاتها الائتمانية المسجلة. وحين يتراجع استخدام الزبون للبطاقة، يرسل المتجر بطاقة جديدة، أو يقدم عرضاً جديداً على السلع التي يشتريها الزبون بانتظام. أما معدل الاستجابة لهذا الأسلوب التكتيكي فقد بلغ نسبة مفاجئة وصلت إلى 10٪، كما أن نصف الذين استجابوا أصبحوا زبائن ثابتين مرة أخرى.

يعتمد نجاح التسويق الهادف على قرار بالغ الدقة، معرفة من هم أفضل زبائنك، ودفعهم للتسوق بوتيرة أكبر، وربما جعلهم يتحولون إلى شراء أصناف أخرى بعمليات ترويج تلمح إلى أولوياتهم المفضلة. لكن ليس هناك من انخفاض كبير في الإنفاق على الدعاية أو الترويج. فالتسويق الهادف لا يزال في هذا المستوى يتعلق بالتكتيك أكثر منه بالاستراتيجية.

المستوى الثالث: التنظيم المتناسب مع شرائح المستهلكين

يغدو التسويق المتواتر استراتيجياً في أكثر مستوياته تطوراً. هنا، تقود حاجات الزبون كفرد عملية تقديم منتجات وخدمات جديدة، وينقل تاجر التجزئة كل التمويلات التي استثمرها سابقاً في الدعاية والترويج إلى البرنامج. ولأنه يعرف زبائنه كأفراد، يمكنه أن يقدم عروضاً وطرائق اتصال مصممة خصيصاً لهم، وأن يخلق شعوراً بالمشاركة يستحيل على المنافسين البدء بمحاكاته.

وعلاوة على الجوائز «الثقيلة»، مثل تقديم منتجات مجانية، يستخدم هذا المستوى أيضاً الجوائز «الخفيفة»، مثل برامج التسجيل، والمتسوق الشخصي، ورسائل التذكير التي تقدم الهدايا. ولا شك في أن هذه الخدمات الخاصة والانتباه الشخصي يوجدان صلات ارتباط تدوم طويلاً من خلال جعل الناس يشعرون وكأنهم يراهنون على العلامة التجارية.

ليس من الأمور المفاجئة ألا تصل سوى قلة قليلة من

شركات التجزئة إلى هذا المستوى من التسويق، مثلما اقتربت منه شركة «نيمان ماركوس» Neiman Marcus، ببرنامج بطاقتها «التنفيذية». يبدأ البرنامج بإعطاء الزبائن نقاطاً على مشترياتهم، يمكنهم مبادلتها بسلع منتقاة. ثم يشجع الزبائن من ذوي القيمة المرتفعة على مزيد من التسوق من خلال دعوتهم إلى ليال للتسوق يكسبون فيها نقاطاً مضاعفة مرتين أو ثلاثاً. النقاط لا تكلف سلسلة المتجر الكثير، وقيمة الهدايا تراوح بين 25 ـ 2٪ من المبيعات. وأخيراً، يعامل أفضل المتسوقين ـ أولئك الذين ينفقون مئة ألف دولار أو أكثر في السنة ـ معاملة ملكية، حيث تخصص لهم غرف خاصة لقياس الملابس، وأوقات خاصة ومعاونين شخصيين للتسوق، وخياطة مجانية.

القواعد المستخلصة من التجربة

يعتبر تطوير برنامج التسويق المتواتر مهمة جدية وخطيرة لها تبعاتها ومضامينها البعيدة المدى على العائدات والتمويل. ونحن نقدم لتجار التجزئة الذين يوشكون على تسريع وتيرة التحدي، أربع قواعد مستخلصة من التجربة الواقعية:

1 ـ **إبدأ بالجوائز المعتمدة على البطاقات**: أفضل الطرق المناسبة لتأسيس قاعدة بيانات للعميل ـ تلك التي تقتفي أثر ثلاثة أرباع مبيعات المتجر على أقل تقدير ـ إنما تتم من خلال البطاقات. وهنالك ثلاثة أنواع منها ينبغي أخذها بالاعتبار. النسخة الأساسية ـ المجانية ـ تمنح

تخفيضاً فورياً عند صندوق الدفع. وليس من المفاجئ أن تجتذب العدد الأكبر من الزبائن، لكن بعض الناس تزعجهم مسألة إدراجهم في البرنامج للحصول على الحسم. لهذا، تحول الكثير من شركات التجزئة إلى البطاقات التي تتيح للزبائن جمع النقاط، حيث يمكن لهم استبدالها بالجوائز. وتكون هذه البطاقات إما مجانية أو يتطلب الحصول عليها رسماً زهيداً. أما الخيار الثالث فهو بطاقة الائتمان، التي توفر معلومات غنية ـ مثل الحصة من محفظة الزبون ـ لكنها لا تجتذب سوى عدد صغير من الزبائن.

2 ـ **تأكد من أن الجوائز مناسبة**: مهما كان نوع البطاقة، أنت بحاجة إلى تقديم حوافز تشجع الزبائن على استخدامها بشكل متكرر. فقد حققت ذلك متاجر «سيفواي» في المملكة المتحدة من خلال توفير جملة متعددة من الطرق يستطيع عبرها الزبائن استبدال النقاط التي كسبوها من شراء السلع: قسائم (كوبونات)، منتجات وخدمات «مجانية»، وحسومات على السفر، وبوالص تأمين، ومناسبات ثقافية. لكن إيجاد التوازن الصحيح بين الحوافز وكلفتها يعتبر عملية دقيقة تتطلب الكثير من البراعة. وقد يستدعي تجريب أنواع مختلفة من الحوافز لاكتشاف تلك التي تروق لشريحة الزبائن المستهدفة، وقياس مدى التقدم إزاء مبيعات المنتجات الأساسية.

لكن تذكر دوماً أن معظم برامج الانطلاق تقترب من وضعية التعادل (دون ربح أو خسارة) في أفضل الأحوال. وتجار التجزئة بحاجة إلى تحقيق مبيعات مهمة أو زيادة في الأرباح الحدية لتغطية نفقات الحوافز المغرية بصورة خاصة.

3 ـ **جرب على الشرائح المستهدفة**: من خلال التركيز على حفنة من الزبائن ذوي القيمة المرتفعة، يمكنك ضمان ولائهم ومنع المنافسين من اجتذابهم. لكن عليك أن تعرف من هم أفضل زبائنك، وماذا يريدون، وكيف تجتذب آخرين مثلهم.

برنامج شركة «تيسكو» التجريبي في المملكة المتحدة، يشتغل على كافة هذه المستويات. فقد استطاعت سلسلة متاجر السوبرماركت التي تملكها أن تقسم زبائنها إلى خمس شرائح تبعاً لمشترياتهم، وأرسلت إلى كل مجموعة نسخة مختلفة من مجلتها «كلوب كارد» Clubcard مع قسائم مخصصة لنمط استهلاك تلك المجموعة. ثم عملت على تعقب مشتريات الزبائن بحسب الصنف. أما المعطيات والمعلومات الناتجة ـ مثل أولويات النظام الغذائي المفضلة ـ فقد مكنت المتجر من إضافة وصولات شخصية إلى إرسالاتها البريدية كل أربعة أشهر. وما إن حددت الشركة زبائنها من ذوي الإنفاق المرتفع، حتى دعتهم ـ مع أصدقائهم ـ إلى أمسيات للتسوق تتمحور حول مناسبة معينة، مثل أمسية المأكولات الإسبانية، أو وجبات الطعام

المشهورة في جزر هاواي. أما معدل الاستجابة فقد وصل إلى نسبة مؤثرة بلغت 70٪. ومن أجل الوصول إلى هذا المستوى من التسويق، يتوجب على معظم شركات التجزئة إعادة تصميم معايير الأداء لديها وتبني المزيد من أنظمة تكنولوجيا المعلومات المتطورة.

4 ـ **إقامة شراكات مع المصنعين**: حين يحصل تجار التجزئة على المعلومات المتعلقة بزبائنهم، يمكنهم نقلها إلى الموردين لمساعدتهم على صنع منتجات أفضل وأثمن والقيام بعمليات ترويج أكثر تأثيراً في النفقات. وفي مقابل ذلك، قد يكون الموردون على استعداد للمساعدة في تحمل بعض تكاليف برنامج التسويق المتواتر. هذا لا يعني بالطبع تسليمهم المعطيات المهمة والمعلومات الحساسة؛ بل ينبغي على تجار التجزئة والموردين تصميم عمليات الترويج وتحديد الشريحة المستهدفة بصورة مشتركة، على أساس معرفتهم جميعاً بزبائنهم ومنتجهم. ويمكن لتجار التجزئة، بما يمتلكونه من اتصال مباشر وأكثر تواترا مع الزبائن، أن يقدموا على نحو خاص يد المساعدة للمصنعين، الذين لا يستطيعون استهداف الأفراد مباشرة.

* * *

إن كنت تاجر تجزئة ولم تبدأ برنامجاً للتسويق المتواتر،

فأنت على الأرجح تخسر أرباحك وحصتك في السوق، كما تبذل جهداً يائساً للحاق بمنافسيك. لكن لا تدع اليأس يدفعك إلى مزيد من الإنفاق. فقد تكون بحاجة إلى اختبار عدة مقاربات للحصول على البرنامج الصحيح، والجوائز الملائمة، والزبون المناسب.

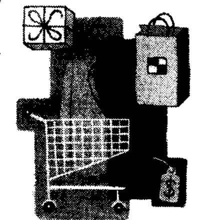
نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في تشرين الثاني/ نوفمبر 1998.



واجهة لا تقيدها حدود

أنتوني مايلز و إيف موريو

بغض النظر عما إذا كانوا مساعدي مبيعات، أو مضيفين جويين، أو أمناء صندوق، أو متخصصين في مجال التسويق، فإن موظفي الواجهة يتمتعون بأهمية مركزية بالنسبة لعملية إيجاد القيمة. وباعتبارهم أول من يواجه المستهلك، فبإمكانهم توطيد العلاقة أو قطعها معه. لكن من منظور استراتيجي، قد يصعب دفع موظفي الواجهة إلى معاملة الزبائن بشكل ثابت تبعاً للأسلوب نفسه الذي يتطلبه العمل التجاري والمحيط التنافسي. وحين يواجههم زبون غاضب، فإن الكثير من الموظفين يقفون حائرين مذهولين: فإما أن يتصرفوا بطريقة فظة، أو بحيادية وعدم مبالاة، أو يسارعوا إلى تقديم حسومات على السعر.



في الكثير من الحالات، قد يعتبر مثل هذا التصرف اللاعقلاني كما يبدو في الظاهر محاولة عقلانية للتغلب على المشكلات التي ربما لا يراها المشرفون. وفي سبيل إعادة تنظيم سلوك موظفي الواجهة ليتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية، ينبغي أولاً على المديرين فهم السبب الذي يدفع الموظفين إلى التصرف على هذا النحو. الأمر الذي يتطلب النظر في ما وراء

المنطق الذي يتكشف بتصرفاتهم. أما القضايا المفتاحية التي يتوجب تقصيها فهي:

- ما هو سبب ومصدر تصرف الموظفين؟
- كيف يؤثر سلوكهم في سلوك الموظفين الآخرين؟
- كيف يؤثر مجموع السلوكيات في المنتج أو الخدمة، وولاء الزبون، ووتيرة الشراء؟

التصرفات الحمقاء

نقدم في ما يأتي بعض السلوكيات النمطية في مختلف عمليات التشغيل التي تسهم في سخط واستياء الزبون، علاوة على الخسارة في العائدات:

- موظفة مبيعات في متجر لبيع الألبسة تترك عدة زبائن منتظرين بينما تمضي وقتاً طويلاً جداً وهي تحاول مساعدة زبون آخر ينقب في بضاعة أخطأ المستودع في اللصاقة الموضوعة عليها.
- أمينة صندوق في سوبرماركت ترد على بعض الشكاوى حول سياسة الدفع بالشيكات من خلال الابتسام برقة، وهي تسلم مواد البقالة التي دفع الزبون ثمنها، قائلة: «لست مسؤولة عن هذا القسم».
- موظف استقبال في فندق فخم يعرض حسومات للنزلاء الذين يشتكون من كل شيء، بدءاً بالمصابيح الكهربائية التالفة، وأجهزة التحكم عن بعد التي لم تعد تعمل،

وصولاً إلى وجبات طعام خدمة الغرف التي تصل متأخرة، والغرف التي لم يتم ترتيبها بالسرعة المطلوبة.

- مضيفة في مطعم يحظى بشعبية كبيرة تعيد الزبائن من حيث أتوا بشكل منتظم مع أن هناك الكثير من الموائد الشاغرة.

يمثل جميع موظفي الواجهة هؤلاء نقاط اتصال مع الزبائن. كما يعدون جزءاً من أفراد طاقم من الشبان والشابات يتغير أفراده باستمرار، ونادراً ما واظبوا على عملهم مدة كافية لكسب ما يتجاوز أجرهم الأساسي عند البدء بالعمل. وليس من المفاجئ أن تحملهم المؤسسة التي وظفتهم مسؤولية سخط واستياء الزبائن.

وتبعاً لبعض نظريات الحوافز والدوافع، فإن لدى المستخدمين في قاع تراتبية المؤسسة حاجات تختلف عن تلك التي يتطلبها القابعون على قمتها. ففي حين أن المدير التنفيذي يسعى وراء الاستقلال الذاتي والشعور بتحقيق بعض المنجزات، يميل الموظفون العاديون كما هو مفترض إلى الاهتمام بالأجور، والبيئة المنظمة الخاضعة للقواعد والمعايير. وباتباع هذا التفكير المنطقي، قام المديرون في المؤسسات الموصوفة أعلاه بإخضاع الموظفين إلى برامج مدروسة لتحفيزهم وتدريبهم على اتخاذ المواقف المناسبة. كما عملوا على إعطاء علاوات على أجور موظفي الواجهة، وتعريفهم بالقواعد والإجراءات المتبعة (حتى تعليمهم كيف يبتسمون للزبون) وبالطبع، لقنوهم مرة تلو

الأخرى أهمية ما تعنيه راحة الزبون وسعادته. لكن لم يطرأ تغيير كبير على سلوكهم.

تبيَّن أن المشكلة لم تكمن في موظفي الواجهة. بل في الافتراض القائل أن كل ما يحتاجون إليه هو الخلطة التقليدية المكونة من العلاوات، والتدريب، والقواعد والأنظمة. صحيح أن للمستخدمين حاجاتهم، لكنهم لن يصبحوا موظفين، وأمناء صندوق، ومساعدي مبيعات أثرياء. ولسوف يفضلون طبعاً تعويضات أعلى، لكن شاغلهم الفوري ـ الذي يفسر سلوكهم ـ هو تجنب أن يوضعوا في مأزق: أي أن يتعرضوا للضغوط، ويشدد عليهم، ويلاموا على مشكلات لا علاقة لهم بها وليس لهم سيطرة عليها. وكانوا يستخدمون الموارد المتاحة لهم وحسب.

تمثلت استراتيجية موظفة المبيعات في بذل جهد إضافي للتعويض عن سوء أداء موظفي المستودع من خلال ترك موقعها والبحث عن البضائع التي وضعت عليها لصاقات خاطئة. لقد أرضت الزبون المشتكي لكن لم تساعد أولئك المنتظرين في الطابور. وليس من المفاجئ أن يكون أكثر نتائج هذا الجهد التعويضي شيوعاً هو تعب الموظف وإنهاكه، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع نسبة الموظفين الذين يتركون العمل. فعلى عكس ما يعتقده الكثيرون، لا يترك الموظفون عملهم لأنهم في مقتبل العمر، أو لافتقارهم إلى الخبرة، ولكن لأن الجهد الإضافي الذي يبذلونه للتعويض عن النواقص والأخطاء التي يعاني منها نظام العمل التجاري، يتعبهم ويستنفد قواهم.

يمثل الاختباء خلف القواعد والأنظمة استراتيجية أخرى من استراتيجيات التكيف مع مشكلات العمل. ولا يعني ذلك أن موظفي الواجهة مغرمون بالقواعد والقوانين، لكن لا يوجد لديهم سوى القليل من المصادر المتاحة الأخرى لحمايتهم من ضغوط الزبائن. فبعد أن ابتسمت أمينة الصندوق في المتجر برقة في وجه المتسوق المحبط، أعلنت أنها غير قادرة على المساعدة. وبعد أن رسم موظف الاستقبال في الفندق ابتسامة رقيقة للنزيل الغاضب، شرح الموقف بالقول إنه غير مسؤول وعرض عليه حسماً على الأسعار. ولسوء الحظ، فإن من النادر أن تدفع مثل هذه «الهبات» المجانية الزبون إلى القيام بزيارة ثانية.

هنالك استراتيجية ثالثة تتمثل باستغلال القواعد والأنظمة مثلا، النظام المتبع لجلوس الزبائن في حالة مضيفة المطعم. وكما هو الحال في المطاعم أحياناً، تكون العلاقات متوترة بين موظفي الواجهة والعاملين في المطبخ. وحين علمت المضيفة أن زيادة عدد الزبائن سوف يضاعف من التوتر ويؤدي إلى خدمة ضعيفة ـ وهو أمر سوف تتحمل مسؤوليته هي والنادل ـ فقد عملت ما بوسعها كي لا يحجز الزبائن كافة الطاولات وألا يعمل المطعم بكامل طاقته.

وبغض النظر عما إذا تمثل الأمر في تعويض مبالغ فيه، أو اعتذارات تبريرية ضعيفة، أو حسومات لا داعي لها، أو استغلال للقواعد والأنظمة المرعية، فإن التأثير الإجمالي لسلوك

موظفي الواجهة ومحاولتهم التغلب على المشكلات، يمكن أن يشكل طاقة مهدورة، ونسبة مرتفعة من تخلي الموظفين عن العمل، وتدهوراً في ولاء الزبون، وانخفاضاً في العائدات، وخسارة سمعة الخدمة المتميزة لصالح المنافسين.

إعطاء السلطة المناسبة للشخص المناسب

بدلاً من محاولة حث الموظفين على تغيير سلوكهم، فإن الأمر الأشد تأثيراً هو فهم السبب الذي جعلهم يتصرفون على هذا النحو، ومن ثم تعديل الدوافع المؤدية إلى أفعالهم تلك. في العادة لا يكمن الحل في إلقاء مزيد من الخطب التحفيزية، ولا في استثمارات إضافية في التدريب على التعامل مع الزبون. وبدلاً من التركيز على موظفي الواجهة وحدهم، فإن المديرين بحاجة إلى النظر عبر مجموعات العاملين التي تعتمد على بعضها بعضاً، وعدم الاكتفاء بمجرد ضمان استمرار التدريب وتقديم التعويضات المالية، بل أيضاً منح السلطات والمسؤوليات بالشكل الصحيح والمناسب.

وحالما تمتلك الإدارة صورة مفصلة عن ديناميات سلوك العاملين في المؤسسة ـ الموارد والعقبات التي تحدد سلوك موظفي الواجهة باعتبار التحديات التي تواجههم ـ فإن الخطوة التالية تتمثل في تغيير هذه الديناميات. على سبيل المثال، ينبغي على العاملين وراء خط المواجهة أن يشعروا بتكلفة سخط واستياء الزبون بحيث يمكن لموظفي الواجهة ـ الذين يتلقون

مباشرة شكاوى الزبون ـ الاعتماد على سرعة استجابتهم.

في بعض الأحيان يمكن تحقيق التعاون بين مختلف الأقسام من خلال تحديد جديد للأدوار والمسؤوليات، وسجلات للوظيفة، ومقاييس للأداء. فعلى سبيل المثال، ينبغي إعطاء مساعدى المبيعات وموظفي المخزن الموقع نفسه في التراتبية، ويمكن للموظفين تبادل الوظائف بالتناوب والانتقال من قسم إلى آخر لفهم كيفية عمل كافة الأقسام معا.

ينبغي على المؤسسة أيضاً أن تشابك المسؤوليات، أو تشرك موظفي الواجهة في القرارات الاستراتيجية لتشجيع روح العمل الجماعية. وإذا أراد مديرين المتجر تغيير سياسة الدفع بالشيكات، مثلاً، فعليهم توقع كيفية تأثير التغيير في العلاقة بين أمين الصندوق والزبون. ولربما يقررون الاستعانة بأشخاص آخرين لشرح التغييرات والتعامل مع الشكاوى. أخيراً، يجب أن يسهم موظفو الواجهة في تقييم أداء زملائهم، الأمر الذي يعطيهم بعض السلطة على أولئك الذين يعتمدون عليهم لمساعدة الزبائن.

حل لغز السلوك

إذا كان سلوك موظفي الواجهة في مؤسستك لا يرضي الزبائن، انظر في ما وراء ما يفعلونه لتصل إلى السياق الذي يشتغلون ضمن إطاره. نقدم في ما يأتي أربع خطوات سوف تساعدك على فهم المنهج الكامن خلف ما يمكن أن يبدو تصرفاً

أحمق يفتقد العقلانية:

1 - حاول فرز الأشخاص الذين يشتركون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إرضاء الزبائن. ما هي القيمة التي يضيفونها إلى المنتج أو الخدمة؟ ما هي التحديات التي تواجههم عند أداء أدوارهم المحددة؟

2 - ادرج في قائمة موارد كل شخص والمعوقات التي تعرقل أداءه. وهذه قد تشمل المهارات، والمعلومات، والقواعد والأنظمة، وخطوط السلطة (أو الافتقار إليها)، إضافة إلى الأشخاص الذين تتضارب اهتماماًتهم ومصالحهم.

3 - حدد سلوكيات أو استراتيجيات التغلب على المشاكل التي يتبناها الموظفون للتعامل مع التحديات على ضوء مواردهم المتاحة والعراقيل المعيقة، ثم قارن هذه السلوكيات مع تلك الواجب اتباعها. ومن أجل تغيير السلوك، أنت بحاجة إلى تغيير الموارد أو المعوقات؛ فالتحفيز وحده لا يكفي.

4 - ارسم سلسلة من السيناريوات التي تصور كيف تدفع مختلف التحديات، والموارد، والمعوقات، بموظف الواجهة إلى تبني السلوك المرغوب. ينبغي على أحد هذه السيناريوات تعديل درجة التحدي من خلال تغيير دور وموقع الموظف. ويتوجب على آخر تعديل المعوقات والتحديات معاً من خلال تعديل معايير التقييم

وسبل ممارسة الوظيفة. ويمكن لثالث أن يجعل من بعض الموارد المعينة ـ مثل المهارات، أو المعلومات، أو خطوط التقارير ـ أسهل منالاً، أو ربما يلغي عائقاً من العوائق، مثل إجراء أو قياس معين.

بوجود الأدوات المناسبة، والتركيز على الهدف نفسه، والدقة التحليلية المستخدمة في حالات أخرى من العمل التجاري، يمكن للمديرين كشف الحلقة المفقودة بين استراتيجية الشركة وتطبيقها على الواجهة الأمامية. وحين يحدث ذلك، يلتزم الموظفون بالعمل بجدية، وتدعم الاستراتيجيات الشخصية الاستراتيجيات العامة للعمل التجاري، ويتم خلق قيمة ضخمة للمؤسسة ولموظفيها.

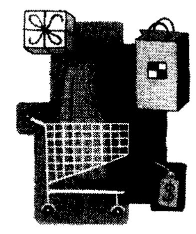
نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في شباط/ فبراير 1999.



إيجاد القيمة المنظومية في تجارة التجزئة

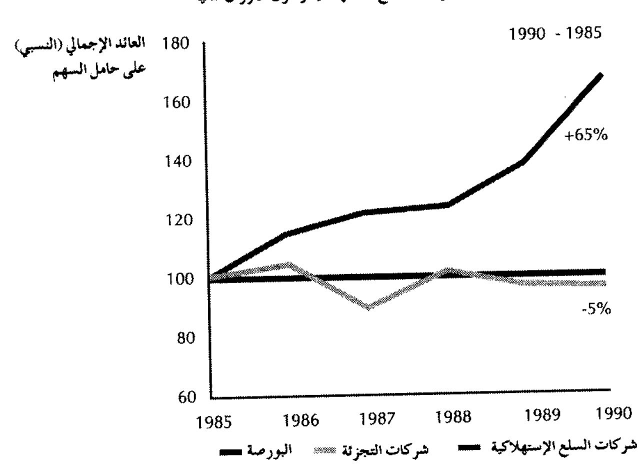
ماثيو أ. كرينتز و كيڤين وادل

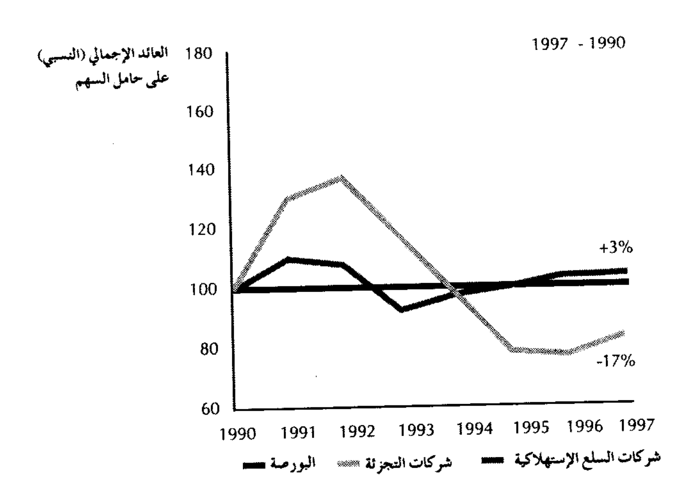
ظلت عملية إيجاد القيمة لحامل السهم تحدياً محبطاً بالنسبة لشركات التجزئة. فخلال السنوات العشر الماضية، كافحت هذه الشركات بشدة في مسعاها لاسترجاع فرص النمو. لكن على الرغم من النجاحات المعروفة التي حققتها بعض الشركات - «وال - مارت» Wal-Mart، «غاپ» The Gap، «هوم ديپوت» Home Depot - إلا أن أسهم شركات تجارة التجزئة كمجموعة قد تراجعت وتخلفت في البورصة. وفي مقابل ذلك، استطاع مصنعو السلع الاستهلاكية التفوق في الأداء على السوق خلال فترة أواخر الثمانينيات، وفعلوا الشيء ذاته في التسعينيات (انظر الشكل 8). ولكي يجني تجار التجزئة عائدات مرتفعة بشكل نظامي ومنهجي، ينبغي عليهم الانتقال من الأسلوب التكتيكي الذي يتمحور على العمليات والتشغيل إلى التركيز الاستراتيجي على إيجاد القيمة. وبالنسبة للكثير من هؤلاء، سيتطلب ذلك مقاييس ومعايير جديدة لأعمالهم التجارية.



الشكل 8

تراجعت شركات التجزئة خلف شركات السلع الاستهلاكية وسوق الأوراق المالية





يظهر الرسمان العائد الإجمالي على حامل السهم (عوائد رأس المال + إعادة استثمار أرباح الأسهم) في تجارة التجزئة والسلع الاستهلاكية فيما يتعلق بالبورصة (مؤشر العائد في السوق = 100) بين سنتي 1985 - 1997، تفوق أداء شركات السلع الاستهلاكية على السوق بـ 68 نقطة – مدفوعاً بشكل كلي تقريباً بالأداء بين سنتي 85 - 90، في حين تدهور أداء تجار التجزئة بـ 22 نقطة.

اختيار المقاييس الصحيحة

خلال العقد الماضي، استطاع الكثير من تجار التجزئة تطوير خطوط إنتاج وبنى تصميمية معقدة، ومجموعة منتجات مختلطة، اعتقاداً منهم أن النمو لا بد أن يأتي لخلق القيمة. لكن حين لم يتحقق النمو، حولوا اهتمامهم إلى عمليات التشغيل اليومية. وبناء على ذلك، مالت فرص النمو التي سعوا لاسترجاعها لأن تكون آنية.

أما المعايير التي استخدمها تجار التجزئة لقياس أدائهم فقد ضاعفت هذا التركيز على الفرص الآنية القصيرة الأجل. لنأخذ مثلاً اثنين من أكثر المقاييس شيوعاً، ألا وهما الربح الحدي الإجمالي والمبيعات لكل قدم مربع. فبالرغم من فائدتهما في تحديد وقياس أداء التشغيل على المدى القريب، إلا أنهما لا يكشفان الكثير حول الدوافع الحاسمة للقيمة، مثل النمو، والربحية، وكفاءة رأس المال. وفي الحقيقة، لا يظهر الربح الحدي الإجمالي ربحية المنتج، أو الشريحة، أو النشاط التجاري. فهو أقل المقاييس فائدة في تجارة التجزئة.

في مقابل ذلك، لنفكر مثلاً بمقياس أوسع وأشمل، مثل عائد التدفق النقدي على الاستثمار cash flow return on investment. فبالإضافة إلى حسابه للأرباح الحدية، فهو يكشف أيضاً سمات وخصائص الأصول، ودورة رأس المال، وغير ذلك من العوامل التي تؤثر في أداء العمل التجاري. يمكن

لهذا المقياس أيضاً أن يساعد المديرين على تحديد الاتجاه الاستراتيجي وتخصيص الموارد عبر مجموعة من الأعمال التجارية، كما يمكن استخدامه أيضاً للوصول إلى كل عمل تجاري بمفرده لتحديد الاستثمارات التي تكسب أكثر أو أقل من تكلفة رأس المال.

ربط الأداء بقيمة حامل السهم

إن الحصول على عائدات مرتفعة، وبالتالي إيجاد قيمة للمساهمين، يعتمد عادة على ثلاثة أنشطة: تنمية أعمال تجارية ناجحة؛ ابتكار أفكار أو أصناف تقدم عائدات مرتفعة ويصعب تقليدها؛ تحسين أو تعرية الأعمال التجارية الضعيفة. ويقدم كل من شركتي «وال ـ مارت» و«سيرز» مثالين من الواقع الفعلي. فقد عملت «وال ـ مارت» بكل حماسة خلال الثمانينيات على تنمية نشاطها التجاري القائم على بيع سلع التجزئة بأسعار مخفضة، حيث زادت عدد متاجرها من 230 متجراً سنة 1979، إلى 1300 سنة 1989. وأوجدت بالتالي قيمة ضخمة لحاملي الأسهم في العملية. لكن حين نضجت فكرة تجارة التجزئة بأسعار مخفضة في أوائل التسعينيات وتباطأ النمو، بدأت قيمة حامل الأسهم بالتدهور. استجابت «وال ـ مارت» من خلال إضافة عدة متاجر «سوبرماركت» إلى متاجرها العامة، وبدأت العوائد وأسعار الأسهم بالارتفاع مرة أخرى.

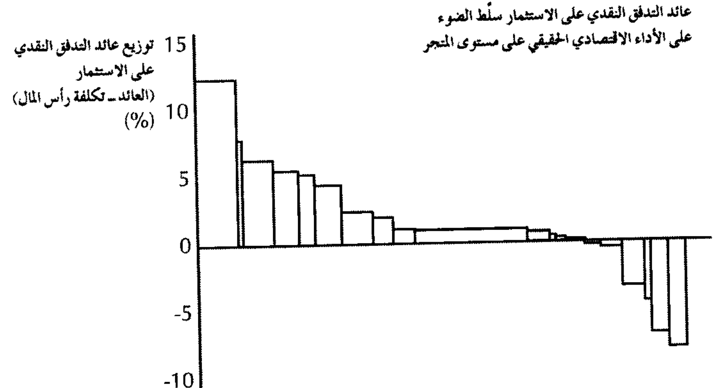
واجهت «سيرز» من جانبها وضعاً مختلفاً تمام الاختلاف.

فالتنويع وظهور منافسين جدد («وال ـ مارت» ومتاجر السلع الخاصة) أضعفا عدداً من أعمالها التجارية. ثم اضطرت للخروج من بعضها ـ تمثل أشهر خطواتها في إغلاق عمليات البيع بالكتيبات (الكاتالوغ) سنة 1993 ـ وتهميش بعضها الآخر. وهذا ما أتاح لها التركيز على تثبيت وترسيخ تجارة التجزئة الأساسية في متاجرها من خلال تطوير «جانب الأقمشة» ذي الربحية العالية في تجارة الملابس.

لم تستخدم «وال ـ مارت» و«سيرز» بالضرورة معيار «عائد التدفق النقدي على الاستثمار» CFROI، لكن كلا منهما ركز جهوده على أنجح أعماله التجارية، واستثمر في أصناف تغل عائدات مرتفعة، وتخلص من الأعمال ذات الأداء الضعيف. هذه هي الأنشطة التي يدفع معيار «عائد التدفق النقدي على الاستثمار» الشركات إلى السعي وراءها.

علاوة على قياس العائد على الاستثمار، يمكن تطبيق هذا المعيار أيضاً على مسائل تكتيكية ضمن العمل التجاري. وقمنا مؤخرا بحساب «عائد التدفق النقدي على الاستثمار» بالنسبة لكل متجر ضمن الأسواق المحلية لإحدى شركات التجزئة المتعاملة معنا (انظر الشكل 9). ليس ثمة مفاجآت هناك. فقد أكد التحليل شكوك شركة التجزئة المتعلقة بالمتاجر الناجحة والضعيفة. لكن حين ربطنا أداء المتجر بقيمة حامل السهم، ظهرت القوة الحقيقية للمنهجية المستخدمة. إذ تبين أن عدداً من المتاجر ذات الأداء الضعيف كانت في حالة أسوأ في ما يتعلق بتدفق النقد

الشكل 9



يظهر الرسم البياني عائد التدفق النقدي على الاستثمار في كل متجر في السوق المحلية، كوظيفة للاستثمار الإجمالي. يشير عرض العامود إلى مستوى الاستثمار الإجمالي في ذلك المتجر المحدد.

الفعلي وقيمة حامل السهم مقارنة بما اعتقدته شركة التجزئة في السابق.

لقد أجبر هذا المنظور الشركة على التفكير باستثمارات المتجر تحت ضوء جديد. ففي الفترة السابقة، اتخذت وجهة نظر صارمة: إذا بينت عملية التقييم لأي مشروع جديد ـ مثلاً، تجديد المتجر ـ إمكانية وجود قيمة راهنة صافية net present value وموجبة، فسوف تقوم الشركة بالاستثمار. لكن ما فشلت القيمة الراهنة الصافية بقياسه هو ما إذا كان الاستثمار قد غل ربحا أم لا. فعلى سبيل المثال، قد يظل المتجر الذي جرى تجديده يغل عائدات أقل من تكلفة رأس المال، أو أن قيمته السوقية لم تتحسن. بكلمات أخرى، لم يوصل الاستثمار القيمة

إلى حملة الأسهم. معيار «عائد التدفق النقدي على الاستثمار» يغير حكم شركة التجزئة في ما يتعلق بالمتاجر التي ينبغي دعمها وتشغيلها وتلك التي يتوجب إغلاقها. وحالما ترى الشركة كيف يدمر بعض المتاجر القيمة الإجمالية للعمل التجاري برمته (محسوبة بالدولار لكل سهم)، تصبح مستعدة لاتخاذ ما كانت تتجنبه من الخطوات البغيضة ولكن الضرورية.

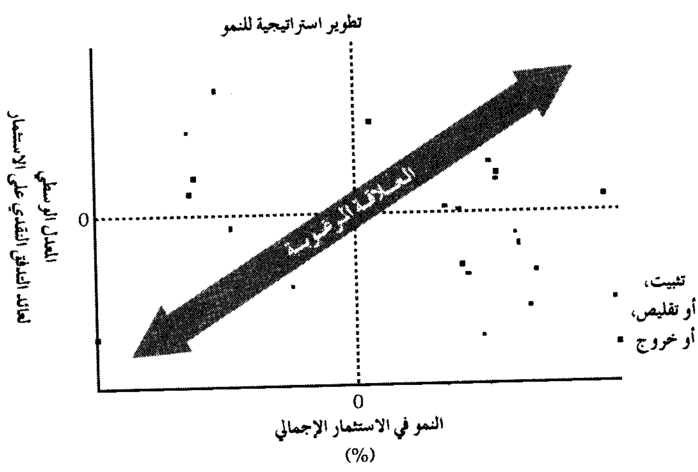
وحين نقبنا بعمق أكبر في أعمال الشركة التجارية، طبقنا مقاربة مشابهة على أصناف السلع الموجودة لديها. نظرنا إلى «عائد التدفق النقدي على الاستثمار» بالنسبة لكل صنف، إضافة إلى نموه في الاستثمار (انظر الشكل 10). ووجدنا علاقة واهية بين الاثنين، الأمر الذي يعني أن شركة التجزئة لم تكن تحدد لا فرص النمو المتاحة أمام الأصناف ذات العوائد المرتفعة، ولا تثبت الأصناف ذات العوائد المتدنية أو تبتعد عنها. ونتيجة لما اكتشفناه، تطلب الشركة الآن عوائد واضحة تفوق تكلفة رأس المال قبل الموافقة على الاستثمارات. وهي تعين بإحكام أيضاً المسائل الاستراتيجية ضمن مجموعة منتجاتها: أي الأصناف تعتبر أساسية وجوهرية بالنسبة للعمل التجاري ككل، وكيف يمكن زيادة قيمتها، وما هي تكاليف الاحتفاظ بالأصناف ذات الأداء الضعيف، وما هي الأصناف الجديدة التي قد تستحق إدخالها.

توصيل قيمة حامل السهم

من أجل اتخاذ القرارات الصائبة اليومية المتعلقة

الشكل 10

الاستثمارات لكل صنف من السلع غير المرتبطة بالربحية



يقارن الرسم البياني عائد التدفق النقدي على الاستثمار لمختلف أصناف السلع (ممثلة بالنقاط السوداء) مع نمو الاستثمار الإجمالي في كل صنف.

بالاستراتيجية ومجموعة المنتجات، ينبغي على شركات التجزئة ربط معايير التشغيل والأداء مع إيجاد القيمة لحامل السهم. ويعتبر معيار «عائد التدفق النقدي على الاستثمار» أحد أفضل المعايير لمساعدة هذه الشركات على تحقيق هذا الهدف. إذ يمكن تقييم المديرين العامين ومديرو الخطوط تبعاً لأداء هذا المعيار، في حين يمكن تقييم الموظفين والمستخدمين تبعاً لأحد مكونات المعيار، مثل المبيعات، أو عودة الزبون، أو دورات المخزون. وباعتبار المعيار مقياساً مفرداً، وجامعاً للكل، ومعتمداً على القيمة، يمكن أيضاً أن يساعد على تحفيز التغيير في الاستراتيجية. فقد وصفه مؤخراً أحد تجار التجزئة بالقول:

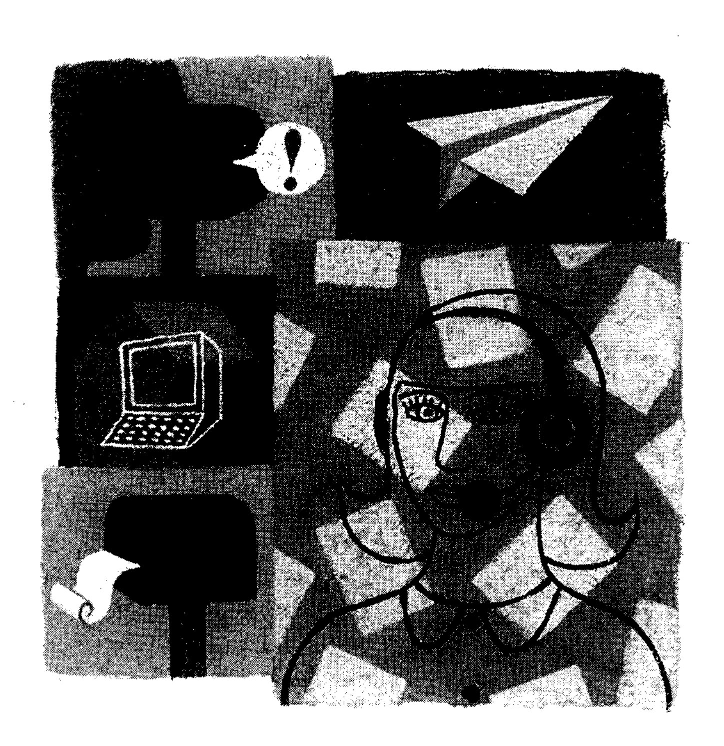
«كنا نبالغ بالتركيز على الدخل الصافي. وحين بدأنا التركيز على التدفق النقدي والميزانية، رأى العاملون أشياء يمكنهم فعلها لتحرير القيمة، مثل زيادة الأرباح الحدية، وتسريع العمليات، وتقليص الاستثمارات. وتمكنوا من فهم تأثير جهودهم ومساعيهم في «عائد التدفق النقدي على الاستثمار»، وفي نهاية المطاف، على القيمة لحامل السهم».

خلال العقدين الماضيين، فشل تجار التجزئة في توصيل القيمة التي توقعها المساهمون. وفي ضوء تجاوز طاقة الاستيعاب في صناعة التجزئة، وقلة وضعف العوائق المعرقلة لدخولها، وسهولة تقليد المنافسين للأفكار الجديدة، فإن عكس ذلك النزوع سوف يتطلب أطراً استراتيجية جديدة ودعما للقدرة التنافسية. وعلى شركات التجزئة إعادة تقييم مجموعة منتجاتها عبر المنظور الحاسم لقيمة حامل السهم. كما يتوجب عليها تنمية الأعمال التجارية ذات العائد المرتفع، وتثبيت أو تجريد الأنشطة الضعيفة الأداء، وتطوير تلك المرتفعة الأداء في المستقبل. وفي سبيل التأكد من أن تلك القرارات الصعبة والمعتمدة على القيمة تعطي أكلها، ينبغي على تجار التجزئة ربط عمليات التشغيل اليومية مع المعايير المعتمدة على القيمة.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في أبريل/ نيسان 1999.

الفصل الثالث

التسويق والبيع

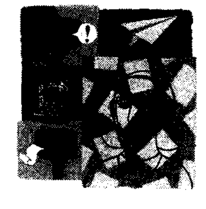




من البائعين الجوالين
إلى نخبة البيع الجديدة

كارلوس كوستا، ليندي هيرشسون، أنتوني پرال

هنالك ثورة تجري الآن وتغير بسرعة كل جانب من جوانب عملية البيع تقريباً. وهي تستخدم العلم والتحليل لزيادة الحصة في السوق، ونمو الطلب الأساسي، وتحسين الأرباح الحدية. كما تنبه إلى أهمية وجود نخبة بيع جديدة، لأن البائعين ما زالوا يقاربون زبائنهم بالأسلوب العتيق، متسلحين بعينة من المنتج، ولائحة بالأسعار، وأنموذج تقليدي لطلب الشراء.



لقد دعت إحدى شركات التجزئة الوطنية مؤخراً إلى اجتماع تحضره الشركات التي تبيع أصنافها لمراجعة أعمالها التجارية. أحضرت إحدى الشركات الكبيرة عينات لمنتجات جديدة. واحدة أخرى أوردت نبذة موجزة عن برامجها المتعلقة بقسائم البيع والصفقات التجارية. وقدمت ثالثة تقريرا شاملاً، يضم:

- تحليلاً للأوضاع داخل المتجر اعتماداً على المعطيات الديمغرافية (السكان، أساليب العيش، الأنماط الشرائية) لمختلف المواقع الجغرافية.

- توصيات للتسعير اعتماداً على فهم للمرونة التجارية.
- مجموعة جديدة وضخمة من المعدات الثقيلة التي تزود المستهلكين بالمعلومات، والإثارة الترويجية، وتوفر لهم تسوقاً سهلاً ومريحاً.
- «ضماناً» بتحسن الربحية اعتماداً على مزيج من المنتجات المحسنة، وتقديرات لعائدات كل متجر على حدة، وإعادة تخصيص مجموع الأرباح لصالح شركة التجزئة وشركات البيع الداعمة.

رد كبير الموظفين التنفيذيين في شركة التجزئة بشكل فوري: «هذا ما نريده. دعونا نقوم به!».

منذ اللقاء، تمت إعادة تنظيم الأمور في المتاجر، وأعيد النظر بالتسعير، واستطاعت شركات البيع المتراصفة مضاعفة ربحيتها. شركات البيع الأخرى عانت من تدهور سريع، ولم تعرف السبب.

الأطراف التي توفر المعلومات والحلول

لا يكتفي هذا التحول الجذري في عملية المبيع التقليدية بالانتظار عند خط الأفق؛ بل يحدث الآن. اليوم، تقوم الشركات الرائدة بإعادة تحديد علاماتها التجارية لا لتشمل المنتج فقط، ولا حتى صورتها في ذهن المستهلك، بل أيضاً «تجربة الزبون الإجمالية»، من الشراء، إلى الاستخدام، إلى خدمة ما بعد البيع. ولسوف تلعب فرق البيع دوراً بارزاً في هذه

التجربة. فبدلاً من أن تكون مجرد قناة يروج عبرها لبيع المنتجات، سوف تعتبر - وتعتبر نفسها - عناصر توفر المعلومات والحلول. ولا تكتفي اليوم فرق البيع ذات المستوى العالمي ببيع المنتجات فقط، بل تزود المستهلكين بدليل راسخ يثبت أن الصنف يضيف لهم القيمة التي يبحثون عنها.

لنأخذ مثلاً حالة أحد ناشري الصفحات الصفراء الذي يعاني من نسبة مرتفعة من تآكل الزبائن، وركود في المبيعات. لقد اكتشف أنه في حين يعتبر عملاؤه نوعية المنتج كافية، إلا أنهم يضعون الشركة في مرتبة متدنية نتيجة عدم قدرتها على تقديم دليل كمي يثبت أن أموالهم الإعلانية تنفق في محلها. أكثر من ذلك، تبين أن هذه المعلومات كانت أشد أهمية من المنتج ذاته بالنسبة لقرارات الزبائن بالشراء. وحين لم يقنعهم شيء أن الإعلان في الصفحات الصفراء أكثر تأثيراً وفاعلية في اجتذاب الأعمال التجارية المربحة من وسائل الإعلان الأخرى، لم يكن من العجيب أن يبتعد الزبائن عنها بشكل منتظم.

إن كشف شركة الصفحات الصفراء عن حقيقة أن زبائنها قد توقعوا أن تقدم لهم رؤى اقتصادية إضافة إلى إدراجهم في الإعلان، أدى بها إلى تجديد قوتها العاملة القديمة التي تفتقد المهارة. أما النتيجة فكانت برنامجاً تعليمياً جديداً بالكامل مصمماً للتعامل مع توقعات الزبائن.

بدلاً من اللجوء إلى الأسلوب التقليدي وإقامة «دورة تدريبية

على المبيعات» لمدة أسبوعين، يتبعها دخول الموظف إلى الميدان كي يجرب حظه، أسست الشركة برنامجاً مهنياً مستمراً لتعلم المهارات وتحسينها. يمتد البرنامج لفترة تتجاوز السنة ويركز على التعليم المناسب المساير للمستجدات. كما دعمت الدراسة النظرية بالممارسة الميدانية تحت إشراف المدربين. أخيراً، وضعت سلسلة من الموانع التي يتوجب على المتدرب الحصول على شهادة باجتيازها لضمان اضطلاع البائعين بمستويات مرتفعة من الأداء وتمتعهم بمهارات متخصصة.

للمرة الأولى، يتعرف المتدربون الذين جندوا للعمل كموظفي مبيعات للصفحات الصفراء، على مسائل وقضايا مثل تقسيم الزبائن تبعاً لحسابهم، والتحليل المالي الأساسي، واستخدام أدوات متابعة قاعدة البيانات. وقدمت «بطاقات تقرير» عن الزبون لتشجيع خطط العمل المخصصة للزبائن، واستهداف التغذية الإرجاعية من مشرفي المبيعات، والمعلومات المشتركة بين مختلف الأطراف.

أعطي المشرفون أيضاً تفويضاً جديداً. إذ لم يعودوا إداريين، بل توجب عليهم إعادة تدريب أنفسهم على لعب دور قيادي جديد، يتطلب مهارات تحليلية أقوى، وتركيزاً أشد على التدريب والتدريس.

فرق البيع الجديدة

هنالك شركات أخرى تبدأ الآن باكتشاف الحاجة إلى قوة

مبيعات على درجة عالية من المهارة لخدمة زبائن تزداد درجة ثقافتهم وتطورهم باطراد. لكن يستحيل تحويل مروجي المنتج إلى أصحاب رؤى متبصرة بين يوم وليلة. فالأمر يتطلب استثماراً أوليا في تجنيد الكوادر، والتدريب، والتكنولوجيا، إضافة إلى تنظيم ملتزم بالكامل بالتركيز على الزبون. نقدم في ما يأتي استراتيجيتين إضافيتين تستخدمهما الشركات التي تمتلك أفضل فرص النجاح والمنافسة:

تصغير الحجم وزيادة الفاعلية: جرى تحجيم معظم قوى المبيعات لتوائم الأسواق المندمجة، والقنوات المركزة، وأتمتة الطلبيات. ومن المؤكد أن هذه الأساليب الفعالة قد أدت إلى وفر حقيقي في النفقات، لكن بعض الشركات بدأت تجد نفسها متخلفة عن مجاراة المنافسين الذين استثمروا نسبة كبيرة من مواردهم في بناء قدراتهم على بيع المنتجات.

ومن أجل الحفاظ على موظفي المبيعات في قمة إنتاجيتهم، تعيد الشركات الرائدة استثمار أموالها في أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي ستساعد على تعليم كوادر المبيعات الضعيفة كيفية التعامل مع مختلف شرائح الزبائن، وإدارة سبل البيع، وتحديد النشاطات الأكثر ربحية. كما تستخدم أيضاً التقييم المنهجي وأنظمة الحوافز لزيادة الإنتاجية وإيجاد علاقات أطول مدى وأشد تركيزاً على النشاطات. تستطيع مثل هذه العلاقات تحرير قوى المبيعات لتركز اهتمامها على أنواع المعلومات، والرؤى، والتأثير الأكثر نفعاً وقيمة للزبائن، والتي تقدم

تعويضات ومكاسب على المدى الطويل بالنسبة للاستثمار.

دمج البائعين الجوالين ضمن فرق الخدمة:

بالطبع، يوجد على الدوام بائعون يتمتعون ببراعة «فطرية» ويملكون رؤية استثنائية تستشف حاجات الزبائن وتقدم لهم قيمة تتجاوز المنتج. لكن لا يوجد ما يكفي من هؤلاء البائعين المتميزين «بشطارتهم الفطرية». والأسواق الحالية تتطلب فرقاً كاملة من البائعين المحترفين المتمتعين بدرجة عالية من التخصص والمهارة في البيع، والتسويق، والعمليات اللوجستية، وتكنولوجيا المعلومات للتعامل مع عدد كبير من طرق الاتصال مع الزبون لتحقيق الحد الأقصى من القوة للعلامة التجارية. ولم يعد بمقدور الباعة الجوالين التقليديين تحديد أو تقديم الحلول المناسبة لمعظم المشاكل المتصلة بالعملاء في هذه الأيام.

على سبيل المثال، قدمت إحدى شركات الخدمات إلى فريق مبيعاتها الأدوات اللازمة لحساب الوضع الاقتصادي لكل زبون: كم كان ينفق على مختلف مساحيق التنظيف المعروضة عليه؛ أين يمكن له (أو لها) توفير المال والجهد من خلال تغيير المنتجات المستخدمة أو استعمالها بطريقة أخرى؛ كيف يمكن له (أو لها) متابعة استخدام المنتج والتحكم به. ومما لا شك فيه أن الشركة قد استطاعت اليوم رفع درجة قدرتها على تقديم رؤى اقتصادية مناسبة، إضافة إلى توفير الحلول لمشكلات المنتج المحددة، وزيادة أرباحها الصافية، بينما ظلت نسبة الاحتفاظ بالزبون مرتفعة.

تجهيز فرق المبيعات الجديدة

مع تحسن مستوى المنتجات، يصبح من الأصعب التفريق بينها على أساس الجودة والنوعية فقط. لهذا، يتم السعي وراء الأفضلية والميزة على طول سلسلة القيمة في العلاقة مع الزبون. وللعمل عند هذا المستوى، يتوجب على المؤسسة برمتها التحول إلى فريق مبيعات تتمثل أعظم أدواته ووسائله التنافسية في الخدمة التي يقدمها للزبائن وتركيزه على المنتج الأساسي. الأمر الذي يتطلب الاستثمار في أفضل موظفي المبيعات، وتدريبهم باستمرار، وإدارتهم كي يعملوا على شكل فرق، حيث يلقى الذكاء والإبداع التشجيع والدعم. قم بتوجيه الأسئلة الآتية لنفسك في ما يتعلق بمؤسستك:

- هل تقدم كوادر المبيعات في شركتنا الرؤى المتبصرة والإدراك التنافسي الذكي والبارع؟
- هل يحاول موظفو المبيعات في الشركات الأخرى الانضمام إلى شركتنا؟
- هل تتمتع كوادر المبيعات لدينا بقدرة أفضل مقارنة بحالها قبل خمس سنوات؟
- هل تتناسب التعويضات المقدمة إلى كوادر المبيعات لدينا مع أهداف شركتنا البعيدة المدى في ما يتعلق بالأرباح؟
- هل نملك الفرصة لتجاوز المنافسين على أساس المعرفة الأفضل، والتحليل الأعمق، والحل الأكثر إبداعاً؟

إذا لم تستطع الإجابة بـ«نعم» لا لبس فيها، يمكن أن تؤخذ على حين غرة حين يغير الانبعاث الجديد لعملية البيع كل شيء في تجارتك.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في مايو/ أيار 1996.

فائدة الدراسات والأبحاث:
السوق يقابل الإدارة

جينّين بيرغرز إيڤريت

كيف تريد وصف الإدارة التي تجري أبحاثاً على السوق في شركتك؟ هل هي الإدارة التي تجمع المعطيات والمعلومات؟ أم التي تدير المشاريع البحثية؟ أم التي توفر الأرقام الحاسمة في أهميتها؟ هل تقلقك تكاليف البحوث؟ هل حملت شركتك موظفي المبيعات مزيداً من المسؤولية، أم قلصت عدد موظفي الأبحاث؟ بدلاً من التشكيك بجدوى ما استثمرته من مال في الأبحاث، ربما ينبغي عليك التساؤل حول ما إذا تم تنظيم هيكلية الإدارة المسؤولة عن إجرائها بشكل يعطي قيمة استراتيجية حقيقية.

ظل الدور الذي لعبته البحوث يتمثل في التحدث نيابة عن المستهلك. واليوم، حيث تعتبر تجربة المستهلك مع العلامة التجارية المصدر الرئيس للتمايزات والمزايا التنافسية، تغدو قضية فهم المستهلك المحور الجوهري لاستراتيجية الشركة. ولكي يحدث ذلك، يتوجب تغيير عدد من الممارسات البحثية التقليدية.

رسم استراتيجية البحث

إن تحويل إدارة تقليدية تجري أبحاثها على السوق إلى فريق بحث استراتيجي يتطلب وقتاً، والتزاماً، وشيئاً ينبغي على الباحثين الاضطلاع فيه على نحو خاص: إجراء البحث. المهمة الأولى هي فهم التأثير الراهن الذي يمارسه البحث في القرارات التجارية، والتكاليف المتضمنة، وما إذا جرى اتباع التوصيات أم لا.

في الحالة النمطية، تشتغل إدارات وأقسام البحوث من خلال واحدة من أربع طرق. وسوف نحاول في ما يأتي تمييزها، وتحديد العيوب الرئيسة في كل أسلوب، وتقديم توصيف لبعض الحلول والإجراءات التصحيحية. ما مدى التشابه بين الطرق التي تنتهجها مؤسستك وبين هذه النماذج؟

1 ـ المستكشفون

لا يبدو أن للمهمات البحثية الموكولة إليهم أي غرض محدد. كما لا يوجد قرار تجاري مرتبط ارتباطاً مباشراً بعملهم، ولذلك لا يجري تقديم أي توصيات أو اقتراحات بتبني أي إجراء معين. وقد تصرف مبالغ مالية كبيرة على البحث، لكن لا يعلم أحد أين ذهبت. إذاً، ما الحل؟ إعادة وصل فهم ومعرفة إدارة البحوث بالمستهلكين مع حاجات العمل التجاري الاستراتيجية.

2 ـ مستلمو طلبيات الشراء

يلعب هؤلاء دوراً في العمل التجاري لكن ليس في عملية

اتخاذ القرار. فالإدارة تحدد المسألة، وتطلب إجراء دراسة خاصة. والتقارير تعرض المعطيات المتعلقة بالمستهلك لكنها لا تقدم أية توصيات محددة لاتخاذ أي إجراء. وفي الحقيقة، فإن من النادر أن يعلم الباحثون بماهية التدابير التي اتخذت في نهاية المطاف. والبحث يقيّم على أساس التكلفة والوقت، دون المدخلات الاستراتيجية. في مثل هذه الحالة، يحتاج الباحثون إلى بدء حوار مع الإدارة العليا بينما يطورون المهارات للانتقال إلى المستوى التالي.

3 ـ المستشارون الصامتون

يتم توجيه هؤلاء نحو عملية اتخاذ القرار، لكن ليس لهم صوت مسموع فيها. إذ تعتقد الإدارة العليا أن البحث أمر مهم، لكنها لا تعتقد أن القسم ذاته مفيد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. أما التحدي الذي يواجه البحث هنا فهو تحديد الفجوة في المصداقية وإعادة موضعة مركزه باعتباره شريكاً ذا قيمة مضافة في العمل التجاري.

4 ـ المدافعون عن المستهلك

يندمج هؤلاء اندماجاً كبيراً مع القرارات التجارية. فهم الذين يحددون متى يجرى البحث ومدى ضرورته، بينما يعززون فهمهم للمستهلكين ومعرفتهم التجارية عبر سلسلة من القرارات. ولا يعتبر البحث مركز التكلفة للتزود بالمعطيات والمعلومات، ولكن كاستثمار من أجل فهم المستهلك. ولا ينفق المدافعون

عن المستهلك أموال البحث على عملية البحث بالضرورة؛ ولكن يميلون إلى إنفاقها بحكمة أكبر، لأنهم يعرفون أين تذهب. هنا، تتمثل المهمة في تعزيز وتقوية فهم متفوق للمستهلك في سبيل بناء القدرة على الهيمنة على السوق.

العثور على المدافعين عن المستهلك

يتطلب تطوير إدارة تدافع عن المستهلك مناصرين مخلصين ومتحمسين له. وينبغي على هؤلاء امتلاك قدرة خاصة على فهم المستهلك وتطبيق أفضل رؤاهم المتبصرة. أما سماتهم الرئيسية فهي:

- الخبرة الاستراتيجية: يتمتع المدافعون عن المستهلك بخبرات استراتيجية وبمهارات تكنولوجية عالية التطور. وهم مخلصون للبحث بوصفه خياراً مهنياً ارتضوه لأنفسهم، لكن يدفعهم بالأساس اهتمامهم بسلوك المستهلك، وليس حبهم بالأسلوب التكنولوجي. وبالنسبة لهم، تعتبر أدوات الإحصائيات والبحث وسيلة للوصول إلى الغاية، وليست غاية في حد ذاتها.
- الفضول: يحرك المدافعين عن المستهلك فضول لا يشبع حول المستهلك. وفي سبيل توقع حاجاته ورغباته، يتجاوزون إطار الأسئلة السهلة الواضحة؛ ويبحثون عن الدوافع والبواعث الأكثر عمقاً وتأثيراً. كما يتفحصون خط الأفق باستمرار لفهم منحنى الابتكار في مهده، أو حتى لخلقه بأنفسهم.

- التواصل: يتواصل المدافعون عن المستهلك باستمرار معه. وهم ينظرون إلى المشاريع لا باعتبارها دراسات فردية متباينة، بل سلسلة متصلة من اللقطات التي تشكل، إن نظمت بذكاء وبراعة، صورة متعددة الأبعاد للمستهلك.
- أخيراً، لا يعيش المدافعون عن المستهلك في أبراج عاجية. فهم يتكلمون باسم المستهلك في القرارات التجارية اليومية. ويلعبون دوراً حاسماً ضمن الشركة. فهم يعرفون أن المعلومات لا تخلق القوة إلا إذا تم تبادلها. كما يشجعون ـ وأحيانا يجبرون ـ الإدارة على مقابلة المستهلكين وتلبية حاجاتهم والانخراط بفاعلية في عملية البحث.

إحياء إدارة البحوث في شركتك

هل يمكنك تحويل إدارة البحث في شركتك إلى إدارة تدافع عن المستهلك؟ لقد قررت إحدى شركات المنتجات الاستهلاكية التي تتعامل معها «مجموعة بوسطن الاستشارية» أن تكتفي بالقيام بذلك. كانت تجري أبحاثاً مفيدة وقوية، لكنها تخلفت عن المنافسة في السوق. وأظهر قرار تدقيق الأنشطة أن الباحثين كانوا يعملون كـ«مستشارين صامتين»، حيث يقدمون معلومات موثوقة وجامدة ومتواصلة لكن دون تأثير يذكر. وبالرغم من اعتقاد الشركة أنها تملك باحثين من الطراز الأول، إلا أن نتائج البحث لم تُربط بالقرارات التجارية. وكانت عملية

تقديم التقارير طويلة ومعقدة ورسمية، الأمر الذي أدى في أحوال كثيرة إلى تأخر النتائج وعدم جدواها، أو إلى تنفيذ الإجراءات بأسلوب رديء.

تمثل الحل في تبني مقاربة مؤثرة وخارجة على أطر الشكليات والتقاليد المتبعة وعلى درجة كبيرة من الشمولية، وذلك لضمان وصل ودمج النتائج المستخلصة مع الخطط المتعلقة بالسوق بصورة واضحة تماماً. فبالنسبة للصنف الجديد الذي تقرر إطلاقه في السوق، قامت الإدارة وقسم الأبحاث بتشكيل فريق يملك سلطات وصلاحيات واسعة - شركة ضمن الشركة - تجسدت مهمته في نقل الصنف من مرحلة الفكرة النظرية إلى مرحلة تقديمه للمستهلك وعرضه للبيع على الرفوف. صحيح أن عملية تطوير الصنف ظلت تعتمد اعتماداً شديداً على بحث وضع المستهلك، إلا أن الفريق استخدم نموذجاً اتصالياً جديداً لتسريع العملية.

مع ظهور النتائج، عمل الفريق على مناقشتها في جو ودي بعيد عن التشنج، حيث قامت إدارة البحوث بتوجيه وتسهيل الحوار. وقد أدى ذلك فعلاً إلى اختصار العملية المرهقة التي تستهلك الكثير من الوقت والمتمثلة في كتابة البحث، والموافقة عليه، وإطلاقه، ونقله، وقراءته، وتقييمه، ومناقشته، إلى مجرد لقاء وحيد حطم الزمن القياسي في قصر المدة التي استغرقها. إذ اتخذت القرارات ونفذت بشكل فوري. وبدلاً من أن يحوي التقرير المقدم إلى الإدارة العليا عرضاً مفصلا للنتائج التي

وجدها الفريق، اكتفى بتوثيق ما جرت مناقشته وتمت الموافقة عليه.

سمحت هذه المقاربة الجديدة للشركة بإطلاق السلعة الاستهلاكية التي ستجسد واحداً من أعظم النجاحات في تاريخها، ولم يستغرق ذلك سوى نصف المدة التي يأخذها تطوير الصنف في الحالة النمطية. ووصل نجاح العملية إلى حد أنها اعتبرت في نهاية المطاف نموذجاً يحتذى بالنسبة للشركة برمتها.

بناء إدارة الدفاع عن المستهلك

مثلما يؤكد المثال السابق، لا يشكل تغيير إدارة البحث سوى نصف المهمة. إذ يتوجب تغيير الثقافة السائدة والبنية التنظيمية أيضاً للاستفادة من القوة والرؤية اللتين يخلقهما البحث الهادف إلى الدفاع عن المستهلك.

ولكي تجني الشركة ثمار الدفاع عن المستهلك، ينبغي أن يكون للبحث صوت مسموع في عملية صنع القرار يتجاوز إطار النتائج المكتشفة أو التقارير المقدمة. وهذا يعني تحقيق تفاعلات يومية تقدم وجهة نظر المستهلك عبر سلسلة من الأنظمة والأنشطة. كما يعني أيضاً أن المدافعين عن المستهلك بحاجة لمعرفة اهتمامات ووجهة النشاط التجاري في الشركة.

إن دمج البحث في القرارات التجارية سوف يتطلب أيضاً دعماً تنظيمياً. كما يتوجب توضيح الخطوط المحددة للمسؤولية والسلطة والنفوذ بحيث يعرف كل صانع قرار من هو المدافع

عن المستهلك، الأمر الذي يخلق إدارة للبحث تعكس المؤسسة برمتها، وليس مجرد دائرة مساعدة مقسمة حسب تكنولوجيا البحث، أو مجموعة من الاختصاصيين تتصف بالمرونة وتُلقى المهمات على عاتقها جزافاً.

أخيراً، يركز الكثير من علاقات «الشراكة» على دفع أنشطة البحث إلى خارج حدود الشركة. إذ يمكن لأبحاث البائعين خارج الشركة أن تشكل عاملاً هاماً في التعامل مع زيادة حجم الميزانيات وتناقص عدد الموظفين. لكن هؤلاء لا يقدمون إسهاماً يومياً في القرارات التجارية الداخلية لإدارة البحث في حالة السوق.

ما هو وضعك؟

هل لديك إدارة للدفاع عن المستهلك؟ الأسئلة الآتية قد تساعدك على معرفة الإجابة الصحيحة:

- ما هو دور بحث حالة السوق؟
- ما مدى إسهام البحث في عملية سير النشاط التجاري يومياً؟
- ما مدى نجاح البحث في تقييم المخاطر التجارية للقرارات؟
- ما مدى نجاح البحث في تحديد الفرص التجارية المتاحة على أساس الرؤية المتبصرة التي تستشف وضع المستهلك واتجاهات السوق؟
- هل يوصي البحث باتخاذ تدابير وإجراءات على أساس النتائج التي توصل إليها؟ ما مدى مواءمة هذه الإجراءات؟

إن إحداث إدارة تدافع عن المستهلك وتتحدث باسمه عملية تحتاج إلى جهد وعمل، ولا يوجد اليوم إلا القليل من المؤسسات التي تفعل ذلك. لكن التركيز على الأبحاث المهمة يوقف إضاعة الوقت على تلك التي تفتقر إلى الأهمية. فقد انتهت أيام البحث العقيم في أكوام المعلومات وكتابة مجلدات ضخمة من التقارير لا تجد من يقرأها. إن تركيز الانتباه على القرارات الرئيسة يساعد على توصيل الرؤية المطلوبة بسرعة، وكفاءة، وفاعلية، وبراعة. ويمكن لإدارة البحث أن تكون أكثر من مجرد مركز لتجميع المعطيات والمعلومات. إذ يجب أن تشكل صلة الوصل الاستراتيجية الأشد أهمية وحسماً بين السوق والإدارة.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في أكتوبر/ تشرين الأول 1997.



أعطنا زبائنك المتعبين والمفقرين والمهملين

دين نيلسون

إن رفعت الأسعار وخفضت التكاليف بقدر ما يفعل منافسوك، فأنت على الأرجح تبحث عن النمو للحفاظ على الأرباح وتوسيعها. وذلك يعني، في الحالة النمطية، محاولة الفوز بحصتهم في السوق. لكن النصر باهظ الثمن في كثير من الأحوال، والحفاظ على الأفضلية ليس سوى معركة مستمرة.

لا يسعى سوى قلة من الشركات إلى تجاوز إطار هذه المناطق التصادمية، ونحن نعتقد أن هذه القلة تنتقل إلى موقع يؤهلها لفعل شيء ما. وهي تحقق النمو من خلال الدخول إلى أسواق لا يريدها أحد سواها: الشريحة المهملة من الزبائن الذين يسكنون المناطق الجغرافية النائية ولا يتلقون خدمة تلبي حاجاتهم، أو الذين يعتبرون من الفقراء المعدمين.

من أجل الوصول إلى هذه الأسواق الجديدة، تلعب الشركات الريادية دور الوكلاء أو المنسقين. فالوكلاء يساعدون الزبائن في العثور على المنتجات والخدمات التي يفتقدونها. أما المنسقون فيركزون على ملامح المنتج أو الخدمة التي يتمحور عليها اهتمام الزبائن ويهملون البقية. ومن الأمور ذات المغزى

أن كلا النوعين من الشركات قد استثمر بشدة في قاعدة بيانات المستهلك، وهي أفضلية تجعل من المستحيل تقريباً على المنافسين مجاراتها.

أفضلية الوكيل

شركة «1 ـ 800 فلاورز» 1-800-FLOWERS، المتخصصة في تقديم الخدمات في مجال هدايا المناسبات، تعتبر مثالاً كلاسيكياً على نموذج الوكيل. فهي تذكر الزبون بالمناسبات الشخصية التي يقدم فيها الهدايا، وبما قدمه في الماضي، وتستحثه على التصرف في الوقت المناسب من خلال عرض سلسلة من المنتجات الملائمة للهدية التالية. لقد نجحت خدمات هذه الشركة لأنها لم تكن مضطرة لمقارعة منافسين ترسخت أقدامهم في السوق. إذ لم يفكر أحد بكيفية استخدام التكنولوجيا للوصول إلى مثل هؤلاء الزبائن، الذين يستغرقهم العمل إلى حد لا يجدون فيه الوقت الكافي لشراء الهدايا، ويكونون على عجلة من أمرهم بحيث لا يتذكرون المناسبات السنوية وأعياد ميلاد الأقرباء والأصدقاء والأحبة.

لكن ليس الزبائن الأغنياء وحدهم الذين يوفرون إمكانية التطور والتوسع. فقد حققت إحدى الشركات نجاحاً مشهوداً مع شريحة مهمشة من المستهلكين الذين يسكنون أماكن نائية ويتصفون بالتقشف في الميزانية، ولهذا لا يعتبر التعامل معهم مجدياً ولا مربحاً: أي سكان البلدات الأمريكية الصغيرة.

سعت هذه الشركة وراء سوق لا يحظى بالشعبية ضمن صناعة أقل شعبية: صالات السينما. فقبل عشر سنوات مضت، كانت الاحتمالات المستقبلية لهذه الصناعة لا تبشر بالخير أبداً. فجمهور الحضور محدود، والمكاسب تتدهور، بينما تحتل الساحة أجهزة الفيديو ومحطات التلفزيون الكابلية. وبدا الأمر بالنسبة لصالات السينما في البلدات الصغيرة على وجه الخصوص، وكأنها تعمل في أواخر أيامها. فهذه الصالات الضخمة التقليدية ليس فيها سوى شاشة عرض واحدة، ومعداتها عتيقة الطراز عفا عليها الزمن. والأسوأ من ذلك أنها تعرض في أحوال كثيرة فيلماً سينمائياً واحداً لمدة شهر كامل. وحتى المشغلون الذين يجربون عرض أفلام متعددة لم يجدوا السبيل لجعلها مربحة.

ثم دخلت الميدان شركة «كارميك سينماس» Carmike Cinemas . وبدلاً من أن تجد سوقاً ميتة، وجدت الشركة جموعا غفيرة من المواطنين المنسيين الذين يتلهفون لبرامج التسلية. وبعد تجاهل الحكمة التقليدية المأثورة في الصناعة (التي تقضي بأنك تحتاج إلى قاعدة سكانية مؤلفة من ربع مليون شخص كي تتمكن من تشغيل صالات العرض المتعددة)، قامت «كارميك» ببناء مجمعات لصالات السينما يضم كل منها 10 ـ 15 شاشة عرض، وذلك في بلدات لا يبلغ عدد سكانها خمس العدد المطلوب. نجحت الفكرة من الوجهة الاقتصادية، بالرغم من أن الاختراق كان أكبر بخمس مرات في المدن الكبرى.

فالعوائد المنخفضة من كل شاشة كانت تعوضها عائدات أعلى من كل موقع، وذلك بفضل عمليات الترويج المبتكرة والبارعة وتحسن القدرة على الصمود أمام هبوط العائدات. كما ساعدت أسعار العقارات المنخفضة والإعداد الدقيق لمواعيد دوام الموظفين، على تخفيض تكاليف التشغيل.

تهيمن شركة «كارميك» على أكبر عدد من شاشات العرض في الولايات المتحدة مقارنة بأية شركة أخرى تعمل في مجال تشغيل صالات السينما، حيث تضع 60٪ من طاقتها في الأسواق الاحتكارية. وهذا الأمر يعطيها بدوره قوة دفع هائلة وأفضلية كبيرة إزاء الموزعين، حيث استخدمتهما لا لتخفيض التكاليف بل لطلب التنويع الذي كان يفتقده زبائنها. ولأن «كارميك» هي الشركة الوحيدة المهيمنة على أسواق الكثير من البلدات والمدن، تمكنت من الحصول على أفلام جديدة بمدة حجز أقصر، الأمر الذي استقطب المزيد من الزبائن.

صممت «كارميك» نظاماً معلوماتياً لإدارة صالات العرض دعته «آي كيو زيرو» IQ Zero، يتم من خلاله التحكم بحجز المقاعد، وبأوقات العروض، ومواعيد البرامج، بل هو قادر حتى على تتبع أقل انخفاض يطرأ على العائدات. والأهم من ذلك أن النظام يقيس استجابة الزبون تجاه مختلف العروض والمواعيد. لقد استطاعت «كارميك»، بما تتمتع به من قدرة على تحليل العوامل الديمغرافية المحلية إزاء نوع الفيلم، ومدة العرض، ونجوم السينما، استطاعت أن تحسن مقدرتها على

التنبؤ بنجاح أو فشل الأفلام السينمائية بشكل فاق قدرة الكثير من العاملين المتخصصين في صناعة السينما.

حققت «كارميك»، بتكاليف تشغيل لا تتجاوز نصف ما يتطلبه تشغيل الصالات في الأحوال التقليدية، أرباحاً تتفوق بسبع نقاط مئوية على بقية العاملين في الصناعة. كما أن متوسط نموها بلغ 25٪ خلال العقد المنصرم، علاوة على أن أسهمها قد تفوقت في الأداء على المعدل الوسطي للصناعة.

كيف استطاعت «كارميك» فعل كل ذلك؟ لقد نظرت إلى ما لم يتمكن الزبائن من الحصول عليه ووفرته لهم. وتمثل ذلك في هذه الحالة بالذات في التنوع الكبير والجو المناسب. لكن مصدر الأفضلية المستدامة التي تتمتع بها «كارميك» يأتي من كونها قد أحبطت بشكل مسبق أية منافسة محتملة من خلال احتلالها السريع لموقع مهيمن على السوق ولا يمكن تهديده، الأمر الذي وفر لها قوة وتأثيراً لدى الموزعين. أخيراً، ومن خلال إعلام المنتجين بما يرغبه العملاء، ثم عرض الأفلام التي يريد مشاهدتها أولئك الزبائن المهمشون، أصبحت «كارميك» وكيلاً لكلا طرفي سلسلة القيمة.

منسق للزبائن المهملين

يمكن للمنسقين أيضاً، بوصفهم بارعين في توجيه الموارد حسب الطلب، أن يدخلوا ميادين تجارية جديدة بسرعة، بالرغم من محدودية الأصول. تلك هي الطريقة التي استطاعت عبرها

شركة جيم كوش البدء في مجال بيع «مشروبها». فحتى سنة 1990، كانت السوق المحلية لمنتوجاتها الجيدة لا وجود لها من الناحية العملية في أمريكا الشمالية. والقلة النادرة من المستهلكين الذين يلحون على النوعية الجيدة يقتصرون في تلبية طلبهم على قلة من الواردات الخارجية الغالية الثمن.

وحين صمم جيم كوش البدء بإقامة مصنع صغير للمشروب باستخدام طريقة جيدة في التحضير، سأل نفسه ما الذي تريده تلك الشريحة الصغيرة المهملة من الذواقة المستهلكين. الجواب بالطبع كان المذاق. وللحصول على المذاق المرغوب، أدرك كوش أنه بحاجة إلى طريقة تحضير ممتازة، ومكونات فائقة الجودة، وأجهزة تتحكم بعملية الصنع، وطريقة لتوصيل المشروب إلى المستهلك وهي طازجة. (المشروبات المستوردة تعاني من نقطة ضعف تتمثل في قدم تاريخ الصنع بسبب قنوات التوزيع المعقدة التي تتضمن النقل من أوروبا عبر المحيط الأطلسي).

كان كوش يملك طريقة التحضير، إلا أنه لم يمتلك مصنعاً للمشروب. لكن مع طاقة الاستيعاب المفرطة في صناعة المشروبات في الولايات المتحدة، حصل كوش على معدلات أسعار من مصانع المشروبات الموجودة كانت أقل بعشرين دولاراً للبرميل الواحد مقارنة بما تنفقه مصانع المشروبات المدمجة.

اليوم، تأتي نسبة 90٪ من الحجم الإجمالي لمنتجات الشركة من مصانع المشروبات التي تتعاقد معها. الأمر الذي يتيح

لكوش التركيز على مسألة التحكم بالجودة، وهذه تقوم على عنصرين أساسيين: التعامل مع المكونات ومراقبة المنتج. كما تتطلب أيضاً وجود إدارة مشتريات قوية وقسم رقابة ناشط وفعال.

وباعتباره منسقاً لسلسلة القيمة لديه، تمتع كوش بثلاث مزايا: أولاً، يحصل زبائنه على منتج عالي الجودة؛ ثانياً، تمتلك شركته قدرة على تحقيق نمو يتفوق في سرعته على المنافسين في القطاع الذي تعمل فيه من السوق؛ ثالثاً، لأن المنتَج يتمتع بسعر استثنائي، فإن الموزعين وتجار التجزئة يكسبون أرباح أعلى، الأمر الذي يرسخ ولاءهم وإخلاصهم له.

هل تشغل بال الزبائن حقيقة أن «مشروبات بوسطن» لا تصنع في بوسطن؟ يقول جيم كوش متسائلا: «إذا أحضرت ابنة جوليا معها طريقتها الخاصة في تحضير وجبة الطعام، إضافة إلى المكونات اللازمة لها، ثم طبخت الوجبة في مطبخ سيدة أخرى، فهل يغير ذلك من حقيقة أن ابنة جوليا هي التي طهت الطعام؟».

تكلف «مشروبات بوسطن» حوالى ضعف تكلفة إنتاج المشروبات العادية، لكن أرباحها التشغيلية تبلغ ضعف أرباح المعدل الوسطي للصناعة تقريباً. كما تتفوق أرباح الموزعين في كل صندوق من المشروبات بمقدار مرتين ونصف مقارنة بموزعي المشروبات العادية، والأمر نفسه ينطبق على تجار التجزئة، فكل حلقات سلسلة القيمة تحقق المكاسب مع «مشروب بوسطن».

ترفض شركات من أمثال «1 ـ 800 فلاورز»، و«كارميك»، و«جيم كوش» النظر إلى السوق باعتباره مباراة بين طرفين والمجموع ثابت. فهي لا تريد خوض غمار حروب استنزاف، لتربح زبون إثر زبون. ولكي تحدد أنت ما إذا كانت شركتك تربح من كونها وكيلاً أو منسقاً، خذ بالاعتبار الأسئلة الآتية:

1 ـ من هم الزبائن المهمشون والمهملون في الصناعة التي أعمل بها؟

2 ـ ما الذي أستطيع تقديمه لهؤلاء الزبائن ولم يفكر به أحد من قبل؟

3 ـ ما هي أجزاء سلسلة القيمة التي تهم هؤلاء الزبائن أكثر من سواها؟

4 ـ ما هي وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات التي سأحتاج إليها من أجل النجاح بسرعة باعتباري وكيلاً أو منسقا؟

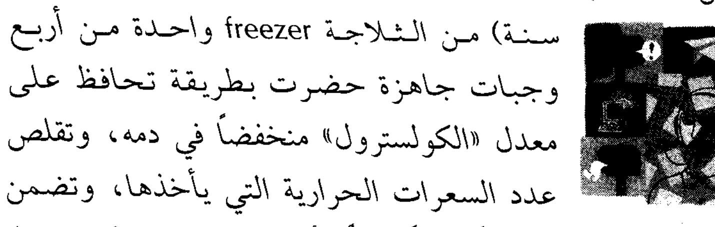
نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في فبراير/شباط 1998.

في نخب صحتك!

فيليكس باربر

ليكن طعامك دواءك، ودواؤك طعامك. أبقراط

يقوم جون وجين كولينز بتحضير العشاء بعد انشغالهما طيلة اليوم في العمل. ستتطلب العملية أقل من خمس دقائق. سيختار جون (52 سنة) من الثلاجة freezer واحدة من أربع وجبات جاهزة حضرت بطريقة تحافظ على معدل «الكولسترول» منخفضاً في دمه، وتقلص عدد السعرات الحرارية التي يأخذها، وتضمن له نوماً هادئاً هانئاً. أما جين (47 سنة) فستختار



طبقاً رئيسياً يساعدها على الحفاظ على نظامها الغذائي المكوَّن من 1200 سعرة حرارية في اليوم، ويشمل مكونات إضافية لمحاربة فقر الدم، وترقق العظام، وفقدان الذاكرة، وانخفاض ضغط الدم. أما بالنسبة للحلويات، فقد تشارك الزوجان في قطعة كاتو بالفريز «خالية من الدسم» تحتوي مواد مضادة للتأكسد وقادرة على استرجاع الخلايا الخبيثة من تيار الدم، وتساعد على منع حدوث أية أورام سرطانية. ومنذ أن ابتدأ جون نظامه الغذائي تنامت قدرته الجسدية وانتظمت دقات قلبه. في حين امتلكت جين مزيداً من الطاقة ولم تعد تشعر بالجوع أبداً.

قد يبدو هذا «السيناريو» مستقبلياً، لكنه ليس من قصص الخيال العلمي. إذ تطوِّر الشركات المصنِّعة للأغذية بسرعة قدرتها على تصميم منتجات تساعد على منع حدوث بعض الأمراض المعينة، وإطالة أمد العمر المتوقع للإنسان، وتخفيض تكاليف الرعاية الصحية. أما هذا النوع من المنتجات المبكرة التي أطلقت في الأسواق فتشمل «أدفانتج / 10» من شركة «كون أغرا» ConAgra's Advantage/10، وهو مركب مكون من أربع عشرة مادة من الأغذية الطبيعية التي صادق عليها أحد الأطباء المشهورين؛ و«انشور»، وهو شراب منخفض السعرات الحرارية أطلقته شركة «روس لابَ» Ross Lab's Ensure وبلغت مبيعاته 500 مليون دولار. وحتى الشركات التي لا ترتبط عادة بالصحة تقدم الآن منتجات غذائية صحية: مثل مشروبات الفيتامينات المعروفة باسم «فروتوبيا» من إنتاج شركة «كوكا كولا» Coca Cola's Fruitopia، وعلكة الفواكه المعروفة باسم «بيب - أپ» من شركة «هاريبو» الألمانية Haribo's Pep-Up.

تركز هذه وغيرها من الشركات أنظارها على السوق الهائلة من المستهلكين الذين يؤمنون أن النظام الغذائي الجيد يمكن أن يساعدهم على إطالة أمد حياتهم وجعلها أكثر صحة وحيوية. لكن، لِمَ يحدث ذلك الآن؟ لأن الأمراض التي تشغل، من جهة، بال السكان المعمرين في معظم دول العالم المتقدم - أمراض القلب، والسرطان، والتهاب المفاصل - قد أثبتت مناعتها ضد الأدوية التقليدية. ومن جهة أخرى، حين تواجه

الناس دلائل دامغة تثبت أن هذه الأمراض متصلة بأسلوب الحياة، فإنهم يأخذون مسؤولية إدارة أمورهم الصحية بأيديهم من خلال التحكم بما يستهلكونه، وما يفعلونه، وأين يفعلونه. فالعناية بالصحة تغادر هذه الأيام عيادات الأطباء لتدخل المطابخ، والمطاعم التي يمنع فيها التدخين، ونوادي الصحة الجسدية.

تمثل هذه النزعة السائدة فرصاً هائلة بالنسبة لصناعات الأغذية، والرشاقة، والأدوية. وتبعاً لرأي ستيفن فيليس، رئيس «مؤسسة الابتكار في الدواء»، فإن ما يدعى بـ«الأغذية الدوائية» يمكن أن تشكل سوقاً يبلغ حجمها 250 مليار دولار في الولايات المتحدة. وهي تشمل الفيتامينات والمواد الإضافية المعدنية، والأغذية التي تكافح بعض الأمراض المعينة، وتلك التي تحتوي نسبة منخفضة من الدسم، والمنتجات «المفيدة لصحتك» مثل عصائر الفواكه التي يضاف إليها الكالسيوم. قد تزداد هذه التشكيلة المتنوعة من المنتجات من خلال استخدام الهندسة الوراثية. فشركة الأدوية «زينيكا» Zeneca على سبيل المثال، تعمل الآن على إنتاج بندورة محسنة وراثياً وتحتوي من الليكوبين - وهو مركب كيميائي قد يساعد على تقليص خطر الإصابة بسرطان البروستات وغيره من السرطانات - أكثر مما تحتويه البندورة العادية.

عشرات من الشركات الراسخة في السوق - مثل «كواكر» Quaker، و«كون أغرا» ConAgra، و«هاينز» Heinz، و«أمريكان هوم پرودكتس» American Home Products،

و«مونسانتو» Monsanto، و«جنرال نيوتريشن» General Nutrition، و«نستله» Nestle، و«نوفارتيس» Novartis - استثمرت أموالها في أصناف من السلع والأنشطة التجارية المتصلة بالصحة. ومع قيام مزيد من الشركات بالحذو حذوها، يرجح أن تتغير صناعة المواد الغذائية برمتها. فالكثير من المنتجات الأكثر مبيعاً هذه الأيام سوف تتراجع، وسيجني المصنعون ثروات ضخمة من المنتجات الموجهة للعناية بالصحة التي ستحل محلها.

ولكي تقدر وتخمن كيفية تأثير هذه السوق الجديدة على شركتك، وتخلق فرصاً تجارية جديدة، أنت بحاجة أولاً إلى استكشاف الشريحة التي تريد خدمتها من الزبائن. وحالما تحدد الشريحة الواعدة منهم، سوف تحتاج إلى تطوير استراتيجية مناسبة لاختراق التسويات الصعبة التي ستواجهها في تسويق منتجاتك لهم.

فهم تجزئة سوق الأغذية الصحية

بغض النظر عما يركز عليه السوق الذي تعمل فيه، ينبغي عليك التفكير بسلسلة كاملة من الخيارات في سوق المنتجات المتعلقة بالصحة لكي تتجنب التخلف عن اللحاق بالركب. فتجزئة سوق الأغذية الصحية عملية معقدة، وهي تخترق التقسيمات التقليدية لأسواق الأغذية والمشروبات.

أولاً، سمح موضوع الصحة للشركات بربط سوق الأغذية

والمشروبات المستقل بذاته إلى حد كبير حتى الآن، مع أصناف أخرى من السلع والخدمات الاستهلاكية. هذا بالضبط ما فعلته «هاينز» حين امتلكت «نوادي مراقبي الوزن» Weight Watchers Clubs، وقدمت منتجات غذائية منخفضة السعرات الحرارية تحت اسم تلك العلامة التجارية. وذلك أيضاً ما فعلته «كانيبو» Kanebo، وهي شركة يابانية متخصصة في المواد التجميلية، حين وضعت علامتها التجارية على مشروب منخفض السعرات الحرارية، يحتوي على «الألوة أو الصبر» aloe ومقادير ضئيلة من الحرير. ثانياً، هنالك سلسلة واسعة من الأغذية «الحيادية» أو حتى «المذنبة» يمكن أن تصبح «صحية» بإضافة بعض المكونات المعينة، مثل بديل الدسم «أولسترا» الذي صنعته شركة «بروكتر وغامبل» Procter & Gamble's Olestra ثالثاً، مع استمرار الأبحاث الطبية في اكتشاف صلات جديدة تربط بين النظام الغذائي والمرض، تواجه الشركات التي تسوق الأغذية والمشروبات وابلاً من التحديات الجديدة المتعلقة بتسويق الأغذية الصحية. والصلة التي تأكدت مؤخراً بين استهلاك اللحوم والإصابة بالسرطان على سبيل المثال، تخلق فرصاً مثيرة أمام الشركات لتسويق مواد غذائية مصنوعة من البروتينات النباتية.

إن فهم سوق الأغذية الصحية مهمة صعبة، لكنها ستساعد شركتك على كشف الطرق المناسبة للدفاع عن وجودها التجاري، إضافة إلى إتاحة عدد من الفرص الجديدة أمامها. وما

إن تختار الميادين التي ستركز عليها، حتى يبدأ الجزء الأصعب من المهمة، بسبب بقاء عدد من التسويات المفروضة التي يتوجب عليك التغلب عليها.

طبيعي وتكنولوجيا متقدمة!؟

يبحث المستهلكون عن منتجات تكون في الوقت نفسه طبيعية ومتقدمة في تكنولوجيتها، بالرغم من أن وجود إحدى هاتين الصفتين يلغي وجود الأخرى كما يبدو في الظاهر. وفي الحقيقة، فإن بعض الشركات قد تعلمت أن بالإمكان الحصول على الأمرين في آن معاً. على سبيل المثال، يعتبر لبن زبادي «إل سي 1» الحيوي الذي تنتجه «نستله» منتجاً متقدماً في تكنولوجيته جرى تسويقه بوصفه مركباً طبيعياً؛ وتستخدم «سويس كوب» التكنولوجيا المتقدمة في عمليات التصنيع الحيوية لمنتجات طبيعية تحمل علامة «ناتورا پلان» Swiss Coop's NATURAplan. تعمل كلتا الشركتين على اجتذاب شريحة المستهلكين الراغبين بالأغذية الطبيعية في السوق، في الوقت نفسه الذي تستخدمان فيه التكنولوجيا المعقدة لتعزيز وتقوية خصائص أطعمتها «الطبيعية».

مزاعم صحية صعبة الإثبات وتكاليف منخفضة؟

المنتجات التي تزعم مكافحة بعض الأمراض المحددة تدعم نمو سوق المنتجات الصحية، لكن في غياب الاختبارات السريرية (الكلينيكية) المطلوبة للموافقة النظامية عليها، لا يمكن سوى الاكتفاء بالتلميح (دون التصريح) عن فوائدها. إلا أن

التكاليف المرتفعة للاختبارات السريرية قد يصعب تبريرها إن توجب على المنتج منافسة عقار موصوف وقانوني ومغطى بالتأمين.

لحسن الحظ، يعتقد معظم المستهلكين أن الصحة أكثر أهمية من المال. وهذا هو السبب الذي جعل من الممكن بيع «بينيكول» Benecol، وهو سمن نباتي يخفض نسبة الكولسترول وتنتجه شركة «رايسيو» Raisio الفنلندية، بسعر يعادل سبعة أضعاف سعر السمن النباتي التقليدي. ومع ذلك، فإن بعض الشركات تظل مقيدة أحياناً بمقدار السعر الذي يمكن أن تفرضه على المنتجات التي تتمتع بفوائد صحية مثبتة، وبالتالي يتوجب عليها القبول بهامش منخفض من الربح. ولربما تتجسد إحدى الطرق القادرة على تجنب هذه القيود والمعوقات في زيادة حجم الإنتاج وبالتالي تخفيض تكاليفه، والوفاء بنفقات البحث والتطوير. وليس من المفاجئ أن تعلن «رايسيو» مؤخراً عن قيام تحالف تسويقي عالمي مع «جونسون وجونسون» لدعم وتقوية امتيازاتها في الدول الاسكندنافية.

توسع المنتَج مع كفاءة المنتِج؟

لا تقتصر منتجات العناية بالصحة على الأغذية والمشروبات. فهي تشمل أيضاً مستحضرات (كريمات) البشرة والشعر، والملابس والأجهزة الرياضية، والخدمات الصحية مثل برامج أنظمة الحمية الغذائية (الريجيم). شركة التجزئة البريطانية

«بوتس ذي كيميست» Boots the Chemist، تتمتع مثلاً بسمعة عريضة في أذهان المستهلكين بوصفها شركة للعناية بالصحة، كما جمعت تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات الصحية، بما في ذلك التأمين الصحي تحت العلامة التجارية للشركة. لكن في أحوال كثيرة، إذا توسعت العلامة التجارية، فإن منتج الشركة وقنواتها التوزيعية قد لا تتوسع. وفي سبيل استغلال كامل الفرص المتاحة أمام الشركات المصنِّعة للأغذية، فقد تحتاج إلى التعاون مع شركاء يملكون القدرة على التطوير المتكامل للمنتجات، أو يتمتعون بكفاءة علامتهم التجارية.

صورة جديدة للعلامة التجارية مع امتياز العلامة التجارية التقليدي؟

إنّ حمْل منتج صحي جديد لعلامة تجارية موجودة ومعروفة سابقاً سوف يخفض التكاليف ويقلص أخطار المجازفة في آن معاً. فإذا كان المنتج متمماً لصنف آخر يحمل اسماً تجارياً معروفاً، يمكن للعلامة التجارية الموجودة أن تجمع بين المنتجَيْن معاً: هكذا نجحت «كوكا كولا» في تغيير اسم «تاب» Tab إلى «دايت كولا» أو «لايت كولا» (الكولا التي تحوي سعرات حرارية منخفضة). أما إن كان المنتج عنصراً من مكونات منتجات أخرى، فيمكن لاسمه التجاري أن يظهر على لصاقة المنتج المضيف، تماماً مثلما ظهرت المادة المُحلية «زيليتول» Xylitol على لصاقة علكة «ستيمرول» Stimorol. لكن إذا تعارضت الصورة الذهنية للمنتج الجديد مع العلامة

التجارية، ينبغي عندئذ إيجاد اسم تجاري آخر، مثلما فعلت «غينيس» Guinness مع المشروبات الخالية من الكحول التي انتجتها تحت اسم «كاليبر» Kaliber

مصداقية قناة التوزيع المتخصصة مع حجم الإنتاج الجماهيري؟

من الناحية التاريخية، امتلكت المنتجات الغذائية قنواتها التوزيعية الخاصة بها على الدوام. وشركات البيع بالمفرق تشمل اليوم شركات مثل «جنرال نيوتريشن»، و«هول فوودز ماركت» Whole Foods Market، و«غـريـت إيـرث» Great Earth في الولايات المتحدة، و«ريفورم هاوزر» Reformhauser في ألمانيا؛ علاوة على شركات الخدمات الغذائية، مثل المتاجر التي تبيع على الشبكة الإلكترونية، ومنها «ذي زون» The Zone، و«موذر نيتشر جنرال ستور» Mother Nature's General Store. ولا شك في أن قنوات التوزيع المتخصصة والمتنامية بسرعة تتمتع بمصداقية معتبرة وتسهم بأرباح سخية، ويمكن لموظفيها المتخصصين بالمبيعات أن يقدموا الدعم والمساندة لإطلاق منتجات جديدة. لكنها لا تناسب كافة المستهلكين. فالشركات التي تقدم منتجات بالجملة للأسواق الجماهيرية سوف تجد أن قنوات التوزيع الرئيسة للمواد الغذائية والأدوية والعقاقير تقدم هامش الربح وحجم الإنتاج اللذين تحتاج إليهما.

لكن بعض المنتجات التي استخدمت شركات البيع

المتخصصة خلال مرحلة إطلاقها ـ منها على سبيل المثال شاي «سيليستشال سيزنينغ» Celestial Seasoning ـ ظلت متمسكة بسماتها المتميزة حتى بعد مضي وقت طويل من دخولها إلى السوق عبر قنوات التوزيع السائدة. ونظراً للنجاح الذي حققته المنتجات المباعة بواسطة القنوات المتخصصة، فإن من المرجح تزايد عدد تلك التي تحاول الانتقال إلى الأسواق الجماهيرية.

وعلى ضوء التحديات التي تمثلها التسويات والشروط المفروضة في نظام العمل التجاري، والغموض الكبير الذي يلف وضع التسويق، لن يكون من السهل صياغة استراتيجية فاعلة في مجال المنتجات الصحية. ولكن، ومع ازدياد الدلائل التي تثبت باستمرار ارتباط الصحة بالنظام الغذائي وأسلوب الحياة، سوف تشكل المنتجات المتصلة بالصحة سوقاً جديدة هائلة الحجم. وبغض النظر عن المنتجات والخدمات التي تقدمها شركتك، وبغض النظر عما إذا كنت مصنعاً أم تاجر تجزئة، فكر بالفرص التي يقدمها مستهلكون على شاكلة جون وجين كولينز. إن «صحة» شركتك ذاتها يمكن أن تكون على المحك!

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في تموز/يوليو 1998.

الفصل الرابع

المستهلك



تجزئة السوق من أجل الابتكار

جينّين بيرغرز إيڤريت وفيليپ سيغل

يمتلك المبتكر الجيد في العمل التجاري رؤية مزدوجة. فهو حالم وعينه على الواقع، وواقعي يحلم بالممكن. وتعتبر



تجزئة السوق (تقسيمه إلى قطاعات) أداة حاسمة لمساعدة المبتكرين على فهم ما هو كائن، لكنها في أحوال كثيرة تمنعهم من استكشاف ما يمكن أن يكون. نقدم في ما يأتي ثلاث قواعد يستخدمها المبتكرون لتفادي السقوط في شراك تجزئة السوق:

1 - **قسّمْ المستهلكين إلى شرائح، وليس مجموعة المنتجات**: إن اعتبرت سوق السيارات الذي تبيع فيه ينقسم مثلاً إلى سيارات عادية وشاحنات مغلقة، فماذا تفعل بأولئك الذين يملكون النوعين معاً؟ أو مع أولئك الذين قد يشترون المنتج نفسه، لكن لأسباب متباينة وعبر قنوات مختلفة؟ أو أولئك الذين يرغبون شيئاً مختلفاً تمام الاختلاف عن المنتج الذي تعرضه؟ إن التفكير المحصور ضمن نطاق الشاحنات trucks، والشاحنات المقفلة Vans، والسيارات، مثلاً، يسبب للكثير من صانعي السيارات ضياع فرصة تصنيع الشاحنة

المقفلة الصغيرة (الميني ڤان)، والجيب، والمركبة الخفيفة ذات المقعد الواحد roadster

2 - **تجاوزْ المنتج إلى الحاجة التي يلبيها**: يتشتت انتباه المنتجين الذين يقسمون السوق إلى قطاعات بملامح المنتج ويفوتهم الغرض الذي يخدمه. فالناس لا يتناولون الحبوب مثلاً، لكنهم يتناولون الفطور. وهذا يعني أنك إذا ركزت انتباهك على الحبوب فقط، فإنك ستضيع فرصة المنافسة. والجزء الأكبر من المنافسة على أطعمة الحبوب الباردة cold cereal تأتي في الواقع من منتجات الصنف الخاص التي تحمل اسم المتجر الذي يبيعها PLP، لكن بدائل طعام الفطور سريعة النمو خارج إطار صنف الحبوب (مثل «البيغلز»، والمعجنات المحمصة، و«البريكفاست بارز»)، تمثل تهديداً موازياً. وتشير شركات المشروبات إلى هذا المفهوم بعبارة «الحصة من الفم»؛ بينما يدعوه المصرفيون بـ«الحصة من الجيب».

3 - **قدّر حياة المستهلكين المعقدة**: المستهلكون متعددو المشارب والأذواق والاهتمامات. لكن من يعملون على تجزئة السوق يميلون إلى التركيز على بعد واحد بدلاً من جمع عدة جوانب معاً، مثل المواقف الشخصية، والأبعاد الديمغرافية والجغرافية. وعلى سبيل المثال ينتمي المتسوقون في متجر «سام كلوب» Sam's Club

الشهير في الولايات المتحدة إلى خلفية واسعة التنوع من المداخيل، والمستويات الثقافية، ومناطق السكن.

التجزئة اعتماداً على المستهلك

بدلاً من السقوط في الشراك المنصوبة، يعمل المبتكرون الذين يقسمون السوق على تحويل تركيزهم على منتجاتهم إلى معاينة مشكلات المستهلك من خلال منظوره. إذ إن لديهم فضولاً لا يهدأ ورغبة لا تقاوم في طرح الكثير من الأسئلة، مثل:

- كيف يجد المستهلكون المنتجات؟ وكيف يتسوقون ويقارنون بين البدائل؟
- ما الذي يبحثون عنه؟ وما الذي لا يجدونه؟ ما هي الصفقات التي يعقدونها؟ وكيف تصبح الفوائد الجديدة مهمة؟
- ما الذي يستثير الحاجة إلى المنتج؟ وما هي المناسبات؟ وما هي المحفزات؟
- ما هي الخطوات التي يتخذها المستهلكون لتلبية حاجاتهم؟ ومتى يبدأون بالتفكير حول المنتج، ومتى يتوقفون عن التفكير فيه؟
- أين يبحثون عن الحلول؟ هل يجدونها حالياً حيث يطلبونها؟

فكرْ بتجزئة السوق اعتماداً على المستهلك التي تكمن

خلف النجاح الذي حققته شركة «جيمبوري» Gymboree's مؤخراً في مجال بيع ألبسة الأطفال. فقد اكتشفت شريحة من المستهلكين غير الراضين عن نوعية ألبسة الأطفال الموجودة في السوق، إضافة إلى التجربة المضنية في التسوق بصحبة الأطفال.

استجابت الشركة من خلال افتتاح متجر متخصص مبتكر يعرض ملابس ومنتجات كمالية (اكسسوارات) جيدة الصنع للأطفال في عمر سبع سنوات وما دونها. صممت الملابس بأحدث طراز، وبأنسجة متينة، وألوان مشرقة، ولم ينس المصنع جعل كم القميص أو ساق البنطال قابلاً للطي ليتكيف مع أجسام الأطفال في سن النمو السريع؛ كما ابتكرت التصميمات الأنيقة بشكل يشجع قيام الزبون بملاءمة قطع الملابس المختلفة وجعلها متناسبة حسب رغبته. أما مواقع المتاجر فقد توضعت في مجمعات التسوق القريبة الفخمة، وفيها ممرات عريضة لعربات الأطفال والأطفال صغار السن، ونظمت الملابس المعروضة في مجموعات لتسهيل الأمر على المتسوقين. كما وضعت الألعاب وشاشات الفيديو لتسلية الأطفال، أما البائعون فقدمت لهم الشركة تعويضات مجزية لانتباههم ويقظتهم في الخدمة، مثل مساعدة الزبائن على ابتكار زي خاص بالموالفة بين عدة قطع معروضة في المتجر بشكل منفصل.

لم تكتف «جيمبوري» بمجرد استهداف المتسوقين من ذوي الدخل المرتفع، بل انتقت منهم أولئك الذين يريدون

ملابس مميزة وأصلية، جنباً إلى جنب مع تجربة تسوق خاصة. ولم تكتف هنا أيضاً بمجرد بيع الملابس المناسبة لهم، بل باعت أيضاً تجربة أدت إلى تقوية خبرة مؤسسيها في مجموعات الألعاب التربوية للأهل والأطفال.

في ما وراء حدود اللحظة الحاضرة

المبتكرون الذين يقسمون السوق يجدون النمو المنشود من خلال النظر في ما وراء المستخدمين الحاليين للمنتج. فمعظم وكالات تأجير السيارات مثلاً، تركز على سوق السفر والسياحة، حيث تفتتح مكاتبها في المطارات والمناطق التجارية في المدن. لكن وكالة «انتربرايز رينت آ كار» Enterprise Rent-a-Car اكتشفت أن هناك شريحة غير مخدمة من السكان المحليين الذين يحتاجون إلى استئجار سيارات حين تكون سياراتهم «في التصليح»، لكنها وجدت أن وكالات التأجير التقليدية متوضعة في أماكن غير مناسبة لهم وتفرض أسعاراً تتجاوز ما تغطيه شركات التأمين التي يتعاملون معها. وفي سبيل جذب سوق التأجير التي يعوضها التأمين، قدمت الوكالة خدمة توصيل السيارة المستأجرة إلى منزل الزبون، وخفضت أسعارها، ورسخت العلاقات مع موظفي التأمين الذين يحددون مبالغ التعويض الواجب دفعها. وكانت الخطوة ناجحة إلى درجة أن نشاط الوكالة قد توسع مؤخراً ليشمل شريحة أخرى غير مخدمة من الزبائن: أولئك الذين يريدون استئجار سيارة إضافية

لضيوفهم الزائرين. إن معرفة متى ولماذا لا يستخدم الناس المنتج، يمكن أن توفر أرضية خصبة للابتكار والنمو.

في سبيل تجهيز «عدة» أكثر غنى

إن كان كل ما تريده هو فهم العالم كما هو اليوم، فإن وسائل البحث التقليدية توفر لك المعلومات الكافية. لكن من أجل تجزئة السوق اعتماداً على المستهلك أنت بحاجة إلى مجموعة أوسع من أدوات البحث النوعية التي تتيح لك مراقبة نشاط من الأنشطة إضافة إلى التحدث عنه. هذه الأدوات تشمل:

- مقابلات شخصية تجرى في بيوت المستهلكين، حيث تتم ملاحظة استخدامهم للمنتج وبدائله.
- مقابلات شخصية تجرى مع المستهلكين وهم يتسوقون، لمعرفة كيف يقارنون بين المنتجات ويحصلون على المعلومات.
- لائحة بالمتطلبات المرغوبة حيث يصف المستهلكون الحاجات التي لا يلبيها المنتج.

شركة «تيرموس» Thermos مثلا، تجاوزت وسائل البحث التقليدية لتتبنى طريقة الملاحظة المباشرة لكيفية قيام الزبائن بتحضير طعامهم داخل منازلهم في الفرن الكهربائي الذي تنتجه. أما الحقائق التي اكتشفتها (صعوبة استخدام الفرن بالنسبة للمقيمين في شقق العمارات من ناحية استخدامه ومكان وضعه)

فقد قادتها إلى تقديم تصميم بيضوي جديد، مع إعادة موضعة الرفوف وأجهزة التحكم بحيث يستخدم بسهولة أكبر في الشرفات الصغيرة. إن المراقبة المباشرة للزبائن وهم يستخدمون المنتج في منازلهم أدت إلى إدخال تحسينات على التصميم، وهو أمر تظل قدرة وسائل البحث ودراسات المسح التقليدية أقل احتمالا لاكتشافه.

عمليات البحث التقليدية لوضع السوق، وتشديدها على جمع قدر كبير من المعطيات الكمية المهمة من الناحية الإحصائية، قد تكون «علمية». ولسوء الحظ، فإن الصدق العلمي يكون سطحياً في أحوال كثيرة. ففي معظم الشركات، من النادر أن يملك الأشخاص الذين يجرون البحث على وضع السوق فهماً متعمقاً بالمستهلك. وصحيح أنهم ينجحون في توفير «المعطيات»، لكن يقيدهم إسارُ التعريفات السائدة للسوق وأدوات ووسائل البحث، بغض النظر عما إذا كانت هذه التعريفات والأدوات ذات صلة بالوضع الحقيقي أم لا.

علاوة على ذلك، لا يتجاوز بحث وضع السوق في أغلب الأحيان حدود اختبار ردود فعل المستهلكين على الأفكار الجديدة التي تحددها إدارة التطوير في الشركة. فهو غير مصمم لفهم خبراتهم وتجاربهم الحقيقية مع المنتجات. والمعلومات الناتجة لا تتصف بالقدرة الكافية على إثارة مخيلة كبار المديرين، وهي نادراً ما تشكل باعثاً محفزاً لإيجاد طرق استجابة جديدة للحاجات الحقيقية.

إضافة إلى مراقبة استخدام المنتج، هنالك أنواع أخرى من الوسائل والأدوات التي يمكن أن تساعد المبتكرين في الحصول على منظور أكثر غنى لمواقف المستهلكين وأساليب حياتهم. وهذه تشمل:

- دراسات أنثروبولوجية تسجل أحداث يوم في حياة المستهلك، بواسطة مراقب، أو آلة تصوير ثابتة، أو كاميرا للڤيديو.
- مقابلات شخصية متعمقة لاكتشاف الرابطة بين المنتج وفوائد استخدامه مع القيم الاجتماعية المتجذرة.
- جماعات حوار تعمل على تشجيع الحوار المستمر بين المستهلكين والمبتكرين في ما يتعلق بالمنتج، والنشاط، أو أسلوب الحياة عموماً.

إن الرؤية المزدوجة للمبتكر تتأتى من القدرة على تقدير وتقييم غنى تجربة المستهلك اليوم، وما الذي ستكون عليه غداً. كما يدخل أصحاب الرؤى المتبصرة هؤلاء تكنولوجيات تقسيمية جديدة في ذخيرتهم من المعطيات المعيارية المتعلقة بالسوق. أما المعلومات التي يكسبونها فتعتبر بمثابة أفضلية تنافسية سوف يكون من الصعب مجاراتها.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في آب/ أغسطس 1996.

الفوز بشريحة مؤلفة من زبون واحد في كل مرة

ديڤيد س. إيدلمان و سابا مالاك

لا يوجد مصدر للقوة أثمن - أو أشد تعرضاً لسوء الفهم - من المعلومات المستخلصة من المستهلك. ففي السنوات



الأخيرة، أصبح ذلك سراً مفضوحاً مع محاولة الشركات جمع المعلومات من زبائنها بأقل قدر ممكن من المعرفة بهم أو الانخراط في مشاكلهم. لكن عدم إشراك الزبائن في عملية جمع واستخدام المعلومات المتعلقة بهم، تضيِّع على شركات التسويق فرصة نادرة للحصول على الأفضلية وتعزيز ولاء المستهلكين لمنتجاتها.

من المؤكد أن ممارسات التسويق المباشرة لا تشمل معظم المستهلكين في الوقت الراهن. ففي عملية مسح ميداني أجريت مؤخرا على المستهلكين الأمريكيين، قال 50٪ إنهم يفضلون عدم الحصول على رسائل بريدية لا تلتمس رأيهم في المنتجات، في حين قال 58٪ إنهم يهملونها بشكل آلي، وأكد 78٪ أنهم يفضلون إصدار قوانين تمنع الشركات من استخدام المعلومات والمعطيات الشخصية للتسويق. لكن 88٪ من المستهلكين أنفسهم قالوا بأنهم سيزودون شركات التسويق بالمعلومات عن طيب خاطر في مقابل الحصول على القيمة

الحقيقية. ومن الواضح أن القضية لا تتصل بالسرية والخصوصية بل بكيفية جمع وتطبيق المعلومات.

هل من مجيب؟

إذا لم تستجب شركات التسويق لهذه النتائج، فلربما يكمن السبب في أنها لم تكن منتبهة لها بما فيه الكفاية. لقد قمنا مؤخراً بالاتصال بالأرقام المجانية لخمسين شركة كبرى اخترناها بشكل عشوائي. وفسرنا لكل منها الأمر بأننا نستخدم منتجاتها وطلبنا منها أن ندرج اسمها على لائحة ترسل بالبريد للحصول على مزيد من المعلومات عن المستهلكين. تبين لنا أن ثلث عدد الشركات فقط يمتلك قاعدة معلومات تمكنها من استلام الأسماء والعناوين؛ بينما لم تستعلم سوى شركتين اثنتين عن العوامل الديمغرافية المتعلقة بالأسرة؛ ولم تسأل سوى شركة واحدة عن المكان الذي اشترينا منه المنتج وكيف استخدمناه. والحقيقة أن المستهلكين يرغبون بالتواصل، لكن يبدو أن معظم شركات التسويق لم تكتشف بعد كيفية الإصغاء.

لكن كل ذلك آخذ في التغير الآن. فقد شرع مؤخراً جيل جديد من شركات التسويق في تسخير القوة الكامنة في العلاقات الشخصية مع العملاء والاستفادة منها. ونحن ندعو تلك الاستراتيجية بـ«التسويق لكل زبون على حدة». صحيح أن هذه الشركات قد بنت أعمالها التجارية برمتها على منتجات أو خدمات محددة، ولكنها اعتمدت أيضاً على الاستخدام المباشر

للمعلومات المتعلقة بالعملاء لفتح سبل جديدة لتوصل إليهم قيمة مفصلة حسب رغبتهم. وهذه المجموعة تشمل على سبيل المثال:

- شركة «إنديڤيديوال إنك» .Individual Inc المتخصصة في التعامل مع الزبائن بشكل فردي، حيث توفر خدمة إخبارية ترسل بالفاكس المعلومات المتعلقة بالمواضيع التي انتقاها العملاء.
- شركة «ترافيلوسيتي» Travelocity، توفر خدمة على الانترنت لرحلات «الخطوط الجوية الأمريكية» American Airlines، إضافة إلى دليل سفر يقوم بالحجز على الرحلات، ويحتفظ بسجل لمكان المقعد ونوع الوجبة اللذين يفضلهما المسافر في الطائرة، بل حتى يُعلم الزبون من خلال البريد الإلكتروني بما يتوفر من الرحلات المنخفضة السعر إلى الوجهات المرغوبة.
- شركة «1 ـ 800 فلاورز» 1-800-FLOWERS، توفر خدمة تعتمد على سجلات شخصية لديها تنبه العملاء إلى المناسبات المقبلة التي يقدمون فيها الهدايا لأفراد العائلة والأصدقاء وتساعدهم في اختيارها ـ باقات من الورد، حلويات من الكراميل والشوكولا، وحتى ألعاب ودمى ـ على أساس ما قدموه من هدايا في الماضي.

ما يميز هذه الشركات عن سواها هو الطريقة التي تتفاعل بها مع زبائنها. وبدلاً من مجرد ترويج المنتجات، فإنها تراهن

بسمعتها على تحويل المعلومات المتعلقة بالزبائن إلى خدمات ذات قيمة. وحين تقوم بالبيع، فإنها تفعل ذلك وفقاً لشروط الزبون الخاصة، ومن خلال القناة التي يختارها، أي عبر نموذج مختلف عن مجرد رسائل البريد التقليدية والاتصالات الهاتفية المزعجة وقت الغداء. وعوضاً عن خلق المشاكل، تقوم هذه الشركات بحلها. فهي تقيم أواصر علاقة دينامية يستفيد منها الطرفان وذلك مع قيام الزبون بكشف مزيد من المعلومات. وهي تجعل من عملية البيع خدمة مفيدة بدلاً من إزعاج بغيض.

لا تكتفي استراتيجية «التسويق لكل زبون على حدة» والعلاقات التي تقيمها مع الزبائن بمجرد إغرائهم لإنفاق المزيد (بسبب تكييف الخدمة أو المنتج ليتواءم مع رغبة الزبون وسرعة وسهولة عقد الصفقات)، بل تشجعهم أيضاً على استثمار معلومات إضافية لتلقي قيمة إضافية. وكلما زاد استثمارهم، ازداد ما يدفعونه من تكلفة ويكابدونه من مشقة حين يتركون المنتج أو الخدمة. وعندما تظهر تكاليف تغيير المنتج من المعلومات التي استثمرها العملاء في شركتك من أجل الحصول على خدمات في المستقبل، يمكن للرابطة بينكما أن تكون ملزمة.

شركة «فايرفلاي» Firefly، التي تقدم خدمة جديدة على الشبكة الإلكترونية، هي إحدى الشركات التي تستكشف تخوم التسويق لكل زبون على حدة. وهي تحافظ على اتصال مستمر مع «أعضائها» لتعلم ما الذي يرغبون فيه ويعرضون عنه في

ميدان الموسيقى والأفلام السينمائية. وبعد ذلك، ومن خلال مقارنة قوائمها، يمكنها اقتراح عناوين إضافية أوصى بها أعضاء آخرون لهم أذواق مشابهة. وسيكون في مقدور الزبائن اختبار هذه المقترحات وإرسال طلبات الشراء دون أن تطأ أقدامهم أرض متاجرها.

تعمل «فايرفلاي» أيضاً على تشجيع المساهمين على إرسال دراساتهم الخاصة للمشاركة مع الأعضاء الآخرين، بل تقوم حتى باستضافة منتديات حوار للمعجبين الذين يشتركون بالاهتمامات نفسها. وحين تصل المعلومات المتبادلة إلى هذه الدرجة من العمق، يصبح من غير المرجح بالنسبة للزبائن البدء مع خدمة جديدة أخرى. بل يرجح أن يوفروا دعاية شفاهية ثمينة حين يتحدثون مع أصدقائهم عن العلاقات التي أقاموها على الشبكة الإلكترونية.

تحويل العلامة التجارية

بالنسبة لشركات التسويق التقليدية التي تملك ميراثاً ضخماً من الأنظمة، يمكن لعملية التحول إلى استراتيجية التسويق لكل زبون على حدة أن تصبح مهمة كبرى. وفي الحقيقة، فإن كل الشركات التي أتينا على ذكرها آنفاً باعتبارها مبتدئة في تبني هذه الاستراتيجية تتمتع بمزية بناء قواعد معلوماتها وعملياتها من نقطة الصفر. لكن بالنسبة للكثير من مجالات صناعة السلع الاستهلاكية، فإن قواعد معلومات التسويق لكل زبون على حدة تستحق أن تؤخذ بالاعتبار. علاوة على ذلك، فإن الشركات التي

انتقلت في وقت مبكر لتبني هذه الاستراتيجية سوف تتمتع بالأفضلية لأنه سيصعب إغواء الزبائن بالابتعاد عنها حالما يبدأون استثمار المعلومات الشخصية في خدمة يفضلونها.

هنالك ثلاثة مكونات مهمة لشركة التسويق التي تتبنى أسلوب التسويق لكل زبون على حدة: الاستراتيجية، والتكنولوجيا، والتنظيم.

الاستراتيجية: بدلاً من التفكير بلغة الأهداف العريضة، ينبغي على الشركة أن تستهدف مضاعفة قيمة العلاقة مع كل زبون. يركز هذا المنظور اهتمام الشركة على الزبون كفرد بدلاً من التركيز على منتج معين. وعلى سبيل المثال، لا تعمل شركة «فلاورز» (الاسم يعني «الزهور» بالإنكليزية) في مجال بيع الزهور، بل تعمل في مجال خدمة عملائها في ما يتعلق باحتياجاتهم المتصلة بتقديم الهدايا في المناسبات. كذلك فإن شركة «ترافيلوسيتي» لا تتبع «الخطوط الجوية الأمريكية» ولكنها كيان مستقل تطورت أنشطته ليقدم سلسلة من الخدمات المتصلة، دون الاكتفاء بمجرد حجز تذاكر السفر.

التكنولوجيا: في المرحلة الآتية، تحتاج الشركة إلى اختيار التكنولوجيا الصحيحة والمناسبة لها، خصوصاً إذا أرادت الانتقال من تراث أنظمتها التقليدية إلى البيئة الجديدة. لكن عليها أن تتذكر ما يأتي: يتوجب على قاعدتها المعلوماتية أن تكون أكثر من مجرد مصدر سلبي من القوائم واللوائح التي يستعان بها عند البدء بحملة تسويقية جديدة. إذ يتوجب عليها اعتبار هذه

القاعدة بمثابة شريك فاعل يمحص باستمرار في المعلومات الباحثة عن الشركاء والمحفزات، ويتيح الوصول إلى قواعد معلومات أخرى، ويعمل على تبسيط وتسهيل عمليات البحث وصفقات الشراء.

التنظيم: ربما يكون من أهم الأمور أن التحول إلى التسويق لكل زبون على حدة سوف يتطلب إعادة توجيه البنية التنظيمية للمؤسسة برمتها لكي تتبنى طريقة جديدة في التفكير حول العلامة التجارية. وصحيح أن إدارة المنتج والعمليات سوف تظل تتمتع بالأهمية الرئيسية، لكن التركيز الطاغي ينبغي أن يتمحور على الاتصال مع الزبائن خلال عقد كافة صفقات بيع المنتج أو الخدمة.

ابدأ ببناء ناديك الخاص

قبل البدء في إطلاق حملتك التسويقية التالية عبر البريد المباشر - التي سوف تتجاهل على الأرجح 97٪ من اللائحة التي أعددتها - فكر بكيفية إقامة علاقة التسويق لكل زبون على حدة التي يمكن أن تغري نسبة 100٪ من الزبائن على زيادة التفاعل مع علامتك التجارية.

اعتبر نفسك العضو المؤسس لناد خاص من الزبائن الذين تجمعهم اهتمامات وحاجات مشتركة يمكنك تلبيتها. لكي تبدأ، اسأل نفسك من تريد أن تدعو، وكيف ستجد المدعوين، وما الذي تريد معرفته منهم، وكيف ستتصل بهم وتتواصل معهم،

وفوق كل شيء، كيف ستبقي على اهتمامهم بك طيلة الوقت؟

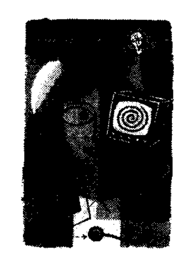
اليوم، تعتبر أكثر الشركات نجاحاً هي تلك التي يعرفها الزبائن حق المعرفة. وغداً، ستكون أفضل الشركات هي التي تعرف زبائنها حق المعرفة.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في شباط/ فبراير 1997.

إزعاج المستهلك

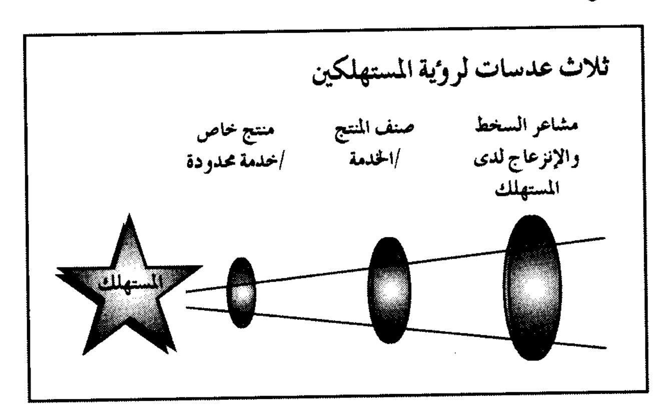
ديڤيد پيكو و جوان دي

ترى أغلبية الشركات زبائنها من خلال عدسات مقربة، الأمر الذي يقيد مجال رؤيتها لأنها لا تعاين سوى ردات فعلهم على منتج معين أو خدمة محددة. صحيح أن بعض التحسينات قد تنتج عن الرؤية من هذه المسافة القريبة، لكن تحقيق الاختراق يظل أمراً نادر الحدوث. ولهذا، قامت قلة من الشركات باستخدام العدسات ذات المدى المتوسط، التي تكشف حالات السخط والاستياء لدى المستهلك تجاه صنف المنتج أو الخدمة برمته. وفي الواقع، يتيح هذا المشهد الأكثر اتساعاً مزيداً من الفرص الممكن استغلالها.



لكن مهما كانت رؤية المنتج قوية وفاعلة وكاملة، فإن الشركات تستطيع في كثير من الأحوال تحقيق اختراقات أكثر ابتكاراً وإبداعاً من خلال التراجع خطوة إضافية والنظر من خلال عدسات توسع مدى الرؤية إلى حد أبعد. وهذا يسمح لها بالحصول على منظر شمولي لحالات عدم الرضا التي تتخلل حياة المستهلكين (انظر الشكل 11). ونحن ندعو حالات عدم الرضا التي يعتمد اكتشافها على الرؤية الأوسع مدى بـ«إزعاجات المستهلك».

الشكل 11



يكشف فهم هذه الإزعاجات فرصاً للنمو تخطئها العدسات الأخرى. لكن من النادر استخدام تلك التي تمتلك زاوية رؤية واسعة؛ وفي الحقيقة، فإن معظم الشركات متشبثة بنموذج العدسة المقربة.

كيف تمكنت «بريزيدانت تشويس» من تحقيق اختراقاتها الناجحة

استطاعت «بريزيدانت تشويس» President's Choice، وهي علامة تجارية لصنف خاص private label من المواد الغذائية المرغوبة التي تباع في متاجر «لوبلوز» Loblaw's الكندية، النظر بنجاح إلى سلع البقالة الاستهلاكية من خلال العدسات الثلاث. وعبر استخدام العدسات ذات المدى المتوسط وزاوية الرؤية الواسعة، تمكنت من تأسيس مستويات من النوعية الجيدة وولاء المستهلك لم تعهدها تجارة مواد البقالة من قبل.

وفي الحقيقة قامت الشركة بمفردها بإعادة موضعة موقع متاجر «لوبلوز»، وحولتها من مجرد منافس في تجارة المواد الغذائية بالمفرق في كندا إلى رائد لا يبارى في هذا المجال.

بعد النظر إلى منتجاتها من خلال العدسة المقربة التقليدية، قررت الشركة توفير نوعية أفضل من الأصناف الرائدة دون زيادة في السعر. فعلى سبيل المثال، تصنع الشركة الكعك المحلى برقائق الشوكولاته من الزبدة ويحتوي المنتج عدداً أكبر من الرقائق مقارنة بمعظم الأصناف الرائدة في السوق.

بعد ذلك، ومن خلال استخدام العدسات ذات المدى المتوسط، استطاعت «بريزيدانت تشويس» إعادة تعريف صنف المواد الغذائية عبر توسيعه. فالمتسوقون يبحثون في العادة عن أنواع منفصلة من الأطعمة، ثم يستخدمون ما يملكونه من مهارة وابتكار في الطهي لمزجها وجمعها في وجبات. وعرفت الشركة بحاجتهم إلى الوجبات والصلصات المحضرة سلفاً، وإلى الأطعمة الجاهزة للأكل، مثل القريدس (الروبيان) المقشر، لجعل تحضير وجبة الطعام عملية أكثر سهولة وسرعة. ومن خلال توفير هذه المواد وتشجيع الزبائن بواسطة موظفيها المختصين بالتسويق، والعرض داخل المتجر بأسلوب جذاب، تمكنت الشركة أيضاً من بناء خبرة تجريبية ضمن تجربة التسوق.

أخيراً، استخدمت الشركة العدسات ذات الرؤية الواسعة لاكتشاف الإزعاجات التي يتعرض لها المستهلك. ورأت أن

الناس يتلهفون إلى نوع من الإحساس بالتواصل الاجتماعي. فالروابط التقليدية - مع أصحاب الدكاكين المحليين أو الجيران - استخدمت سابقاً لتوفير مثل هذه الصلة. لكن اليوم، يشعر الكثير من الناس بانفصام عرى الروابط التي تصلهم بمجتمعاتهم المحلية لعدة أسباب، تشمل التلفزيون، وطول الرحلات اليومية بين مركز المدينة والضواحي، والطبيعة اللاشخصية لمجمعات التسوق. وفي الحقيقة، تظهر الأبحاث التي تتناول أحوال المستهلكين أنهم يتوقون لملء الفراغ الذي خلفته الروابط التقليدية المنهارة في ما بينهم، وذلك على الرغم من مشاغل العمل وتفاقم التمركز على الذات.

تمكنت «بريزيدانت تشويس» من تنمية شعور بالارتباط لدى المستهلكين من خلال نشرة دعائية Insiders' Report بدأت بإصدارها سنة 1983 ووزعتها مع الصحف اليومية. ضم هذا الدليل الإعلاني معلومات غذائية، ووصفات للطهي، وقصصاً تدور حول كيفية قيام الشركة بتطوير منتجاتها الجديدة. وبحلول سنة 1993، أصبح أكثر المطبوعات تداولاً في كندا، وتفوق في عدد القراء على «تورونتو ستار» Toronto Star الصحيفة اليومية الأكثر توزيعاً في البلاد. ومن خلال الجمع بين مشاركة المستهلك وبين هالة من الأناقة الاستثنائية، استطاعت الشركة تكريس ولاء الزبون وإخلاصه لمنتجاتها.

أدركت الشركة أيضاً أن الكثير من المستهلكين يتعرضون للضغوط نتيجة قلة المال المتوفر أو الوقت المتاح، وأن لدى

معظمهم شكوكاً فطرية حول العمل التجاري، تتمثل في شعور الـ«نحن» ضد الـ«هم». ومن خلال التعامل بنجاح مع حالات الإزعاج المتأتية من نقص المال الكافي أو الوقت المتاح، علاوة على الرغبة بالتواصل والارتباط، امتلكت الشركة ثقة المستهلكين. وفرت وقتهم لأنهم ليسوا بحاجة إلى التسوق من أمكنة متعددة. ووفرت مالهم لأن منتجاتها تتفوق على الأصناف الخاصة التقليدية في الجوده لكن ليس في السعر. كما أن الكثير من المنتجات التي تقدمها توفر الوقت اللازم للطهي وتتميز بمذاق أشهى من معظم وجبات الطعام المحضرة بالكامل داخل المنزل.

اليوم، تعتبر «بريزيدانت تشويس» أكبر علامة تجارية في متاجر «لوبلوز». وهي تجني ربحاً صافياً يتجاوز بثلاث أو أربع مرات المعدل الوسطي للصناعة الذي يراوح بين 1،5 ـ 2٪ للأصناف الوطنية. ويمكن للشركة أن تعزو نجاحها إلى منظور ينسق بين العدسات الثلاث للرؤية.

الإزعاجات الأربعة

تحتاج الشركات المستعدة لتجاوز إطار البحث التقليدي المتعلق برضا المستهلك عن المنتج إلى التركيز على الإزعاجات التي يتعرض لها، وهذا التركيز قادر على تحقيق أعظم الاختراقات الممكنة. لقد استطاعت مجموعة بوسطن الاستشارية من خلال أبحاثها المعتمدة على الرؤية بعدسات واسعة الطيف

أن تحدد أربعة إزعاجات يمكن أن يوفر إلغاؤها احتمالات كبرى للكثير من الشركات، وهي: ضغط الوقت، الاضطراب المالي، التشكيك بالتجارة، الافتقار إلى الاندماج الاجتماعي.

ضغط الوقت: أكثر الناس تأثراً بضغط الوقت هم الموظفون والعاملون الذين تراوح أعمارهم بين 25 ـ 55 سنة، ولا سيما النساء منهم. فالزوجة/ الأم العاملة خارج المنزل ليس لديها في الحالة النمطية سوى ساعة واحدة من الوقت المخصص لها شخصياً في اليوم، ساعة واحدة لترتدي ثيابها، وتستحم، وتقرأ، وتشارك في الأنشطة الاجتماعية. هؤلاء النساء اللاتي يعملن لكسب لقمة العيش يرغبن أن يتوفر لديهن المزيد من الوقت، لقضائه، مثلا، مع أفراد الأسرة. ولذلك فإن المنتجات الغذائية المحضرة سلفاً، كوجبات الطعام الجاهزة، تسمح لهن بقضاء وقت أطول على مائدة الطعام ووقت أقل في المطبخ.

حين طلب من المستهلكين الأمريكيين في سنة 1997 أن يعرفوا ما هي الوجبة السريعة، كان الجواب المشترك للغالبية الساحقة منهم بأنها الوجبة التي يستلزم «طهيها» خمس دقائق! في حين بلغت المدة نصف ساعة في سنة 1992. هنالك أيضاً تزايد دراماتيكي في المدة اللازمة للتسوق في المتاجر المريحة، بالرغم من غلاء أسعارها. وفي الحقيقة، فإن القطاع الأسرع نمواً في شركات البترول الكبرى في الولايات المتحدة اليوم، هو قطاع التجزئة المرتبط بمحطات تعبئة الوقود. فهي تلبي جملة

متعددة من الحاجات في موقع واحد: الوقود، والوجبات السريعة، والمشروبات، والوجبات الخفيفة (السناك). أما في مجال الألبسة غير الرسمية، فقد تفوقت شركة «غاب» Gap في تقديم خط كامل من الملبوسات ذات النوعية الجيدة بأسعار منافسة. فهي توفر «موقفاً» لتسوق مواد متنوعة بدءاً بالجوارب والألبسة الداخلية، وانتهاء بالسراويل، والقمصان، والفساتين، للمولعين بالثياب غير الرسمية. ففي سلسلة واسعة ومتنوعة من الأصناف والسلع، أصبحت مساعدة الزبون على التعامل مع ضغط الوقت العامل المحدد للكثير من الاستراتيجيات القادرة على تحقيق الاختراقات المهمة.

الاضطراب المالي: يراود معظم الناس إحساس بعدم الأمان من الناحية المالية، وهنالك أسباب وجيهة لذلك. فخلال السنوات العشرين الماضية، رأى 60٪ من الأسر الأمريكية ذات الدخل المحدود صافي ما تكسبه يتدهور بنسبة راوحت بين 5 - 15٪. لكن بالرغم من أن خمس عدد الأسر التي تكسب أعلى المداخيل تجني نصف الدخل المتاح، إلا أن الأربعة أخماس الأخرى ما زالت تمثل سوقاً هائل الاحتمالات. فأفرادها يسيطرون على مليارات من دولارات القوة الشرائية، لكن قلة من الشركات حاولت استهدافهم من خلال التعامل مع شعورهم بعدم الأمان المالي. شركة البن المتخصصة «ستاربكس» Starbucks واحدة من هذه القلة: فقد أدركت الحاجة الماسة إلى «الترف المتاح» لدى الطبقة الوسطى المتوسعة مالياً في

أمريكا. كذلك فعلت شركة بيع السيارات المستعملة «كارماكس»، إذ رأت سوقاً رائجة بين الناس الذين لا يقدرون إلا على شراء سيارة مستعملة لكن يستحقون تجربة تسوق متفوقة. ومن خلال ضمان نوعية وجودة المنتج، والسعر المعقول، وإمكانية الاختيار بين بدائل واسعة ومناسبة، تمكنت «كارماكس» من استرجاع الفرصة لتحقيق اختراق مهم.

التشكيك بالتجارة: لا يشعر المستهلكون بأنهم على استعداد لتصديق المزاعم المعيارية التي يروج لها مالكو العلامة التجارية، ويظنون في أحوال كثيرة أن الإعلانات الدعائية تشدد على فوارق مشوشة وغير ذات صلة بما يرغبون. وتصب الشركات الأمريكية عدداً لا يحصى من الدولارات على الدعايات التلفزيونية التي يقوم المستهلكون بتجاهلها بما يملكونه من خبرة ودراية في مثل هذه الأمور. وحين يشاهدون فعلاً مثل هذه الإعلانات الدعائية، يكون جوابهم النمطي: «في أفضل الحالات هي مجرد تسلية، وفي أسوئها مضيعة للوقت». فالشركات تفقد قدرتها على التواصل والاتصال مع زبائنها. لكن حين يجد المستهلكون علامة تجارية يمكن الوثوق بها، فإنهم يتجاوزن حدود ولائهم للصنف القديم ويصبحون مستهلكين للصنف الجديد.

الافتقار إلى الاندماج الاجتماعي: حتى الآن، لم يقدر سوى قلة من الشركات على تطوير منتجات تسهم في بناء العلاقات الاجتماعية من خلال التشجيع على مشاركة المستهلك، لكن الجاذبية الكامنة في هذه المقاربة تظل هائلة

الحجم. فعلى سبيل المثال، أعادت «ستاربكس» القوة إلى التأثير الاجتماعي الذي تمارسه صالونات شرب القهوة لتنمية شعور الارتباط والتواصل بين أفراد المجتمعات المحلية. وهي تعمل لكي تصبح هذه المقاهي بالنسبة لزبائنها بمثابة «المكان الثالث» بعد المنزل والعمل.

إن الافتقار إلى الاندماج الاجتماعي ربما يسبب أشد الإزعاجات للمستهلك وهو يبقي الاحتمال مفتوحاً أمام نمط مختلف كلياً من استراتيجية العلامة التجارية. ومعظم الشركات تحسن صورة علامتها التجارية في أذهان المستهلكين من خلال التواصل معهم كأفراد، في حين تعتبر الشركات التي تعمل على تشجيع الاندماج الاجتماعي العلاقة بين المستهلكين على درجة مساوية من الأهمية والعمق. وهذه العلامات التجارية المهتمة بتعميق الاندماج الاجتماعي تستمد قوتها من خلق تجربة اجتماعية مشتركة تتجاوز إطار الأرباح التي تقدمها منتجاتها لوحدها. وحين تفعل ذلك، تصبح عروض القيمة التي تقدمها جزءاً لا يتجزأ من الحياة العاطفية والوجدانية لزبائنها.

استخدم المزايا التي تتمتع بها للتعامل مع إزعاجات المستهلك

إن التكنولوجيات التقليدية المعتمدة على الرؤية من خلال العدسات المقربة ـ مثل المسوحات الميدانية التي تتناول مدى رضا المستهلك عن المنتج أو عملية الشراء، والتحليلات

المشتركة، وأبحاث السوق الإحصائية، والدراسات التي تتابع مسار المنتج - تعتبر في أحوال كثيرة خصماً معرقلاً للرؤية الاختراقية التي تحاول تحقيق فتح جديد في السوق. في حين أن التحليل المعتمد على العدسات ذات المدى الواسع ينقب بشكل أعمق في صميم المشاعر العاطفية والوجدانية المستترة خلف القشرة الخارجية لحياة الناس، حيث تكمن أكبر الفرص الملائمة لإقامة رابطة دائمة بين الفرد والعلامة التجارية. ويتوجب اليوم على المدير المسؤول عن العلامة التجارية التواصل بحميمية مع المستهلكين، ومراقبة سلوكهم بدقة وانتباه، وفهم كيفية استخدامهم للمنتجات والخدمات بطريقة واقعية وحقيقية. ولسوف تساعده هذه المعرفة على تلبية الحاجات التقليدية إضافة إلى التغلب على الإزعاجات التي يتعرضون لها.

هنالك مزايا وأفضليات تقليدية قوية في الكثير من الأنشطة التجارية: قاعدة راسخة للمستهلك، علاقات وطيدة الأركان معه، منتجات ثبتت جودتها، والأهم من كل ذلك، القوة التي يتمتع بها الاسم التجاري المعروف والمميز. ولم تتمتع سوى قلة قليلة من الشركات بالرؤية والإصرار على استخدام هذه المزايا والأفضليات للتغلب على الإزعاجات التي يتعرض لها المستهلك. ولا بد لهذه الشركات التي أخفقت في استغلال هذه المزايا والأفضليات من مواجهة مشكلات هائلة تكمن في انتظارها.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في نيسان/ أبريل 1998.

الاحتفاظ بالزبون:
تجاوز أسلوب الرشاوى والقيود الذهبية

تيري تشاسينغ، ديڤيد س. إيدلمان، لين سيغال

لم تعد المعركة تدور حول حصة السوق. بل على الحصة من الوقت، و«البطن»، و«الجيب». فالمنافسون يأتون من كل حدب وصوب لاسترجاع أفضل زبائنك. متاجر الأطعمة المحفوظة تبيع السلع المعبأة. شركات الأحذية الخفيفة تتسلل إلى مجال بيع الألبسة. والشركات الراسخة في السوق منذ مدة طويلة تجد نفسها في موقف الدفاع وتتحفز للتحول إلى الهجوم. فهي تبحث عن سبل سريعة وسهلة للحصول على زبائن جدد وإغلاق منافذ الهروب على الزبائن القدامى. لكن بعضاً من أشهر السبل السائدة المختصرة تتمثل في الانعطاف نحو طرق جانبية معقدة وباهظة التكاليف.



إغراء المعلومات التي تنسي هموم الواقع

اعتمد الكثير من الشركات على ما بحوزتها من قواعد بيانات ومعلومات متعلقة بالزبائن لتكون بمثابة الحل السحري في جعبتها للاحتفاظ بالزبائن. ومع المعلومات المناسبة المتدفقة من خلال القنوات الإلكترونية، توقعت أن تكون قادرة على التنبؤ بسلوك زبائنها، إضافة إلى السيطرة عليهم في بعض الأحيان.

لكن تبين أن أحد تمظهرات التكنولوجيا الجديدة ـ برامج وخطط ولاء المستهلك ـ تضيف ما نسبته 8٪ إلى تكلفة كل عملية بيع. علاوة على ذلك، من النادر أن تحسن المكافآت والجوائز والتعويضات من رأي الزبائن بالعلامات التجارية التي يتأصل فيها الضعف، وذلك بالرغم من سرورهم بتلقي مثل هذه المكافآت على شرائهم لمنتجاتها. ومن المؤكد أن الخطة المصممة بشكل جيد لضمان ولاء الزبون يمكن لها إذا ما اقترنت بعلامة تجارية قوية أن تزيد الحصة من السوق والطلب على المنتج في آن معاً؛ لكن لا يمكن لأي خطة لضمان ولاء المستهلك، مهما بلغ حسن تصميمها، أن تعيد تأهيل صنف استهلاكي متدني الجودة أو تعوض عن الخدمة السيئة.

«أتوستراد» المعلومات تكنولوجيا أخرى يفترض أن تساعد في اجتذاب الزبائن والاحتفاظ بهم، لكنها فشلت حتى الآن في توفير أفضلية دائمة لأي شركة. فقد تخيل معظم الشركات التي تسوق منتجاتها أن القناة الإلكترونية عبارة عن طريق ذي اتجاه واحد سوف تتحكم به. وفي الحقيقة، أصبح الطريق سبيلاً حراً مزدحماً باللاعبين، ومفتوحاً أمام المستهلكين والمتنافسين على حد سواء. ومن خلال الانترنت، تتزايد قدرة المستهلكين (ووكلائهم الباحثين عن أفضل الصفقات)، على مقارنة الأسعار، وتقدير وتثمين المنتجات، واكتشاف موقع القيمة المثلى. وفي هذه الأثناء، يشتري المتنافسون قوائم المستهلكين من ذوي القيمة المرتفعة في السوق المفتوح. أما النتيجة فهي

تعرض مجموعة صغيرة من الأهداف المرغوبة «لقصف» مستمر من الحوافز ـ الرشاوى، في واقع الأمر ـ لتبديل كل شيء، بدءاً ببطاقات الائتمان وانتهاء بخدمة المخابرات الهاتفية الخارجية. ومن المفارقة أن التكنولوجيا التي كان ينتظر منها تمكين شركات التسويق من اجتذاب الزبائن والاحتفاظ بهم تعمل الآن على تقويض وإضعاف هذا الهدف بالذات.

اجتذاب المستهلك المناسب

قد تكون عملية الاحتفاظ بالزبائن أكثر تعقيداً مما يدركه معظم الشركات التي تسوق منتجاتها، لكن ذلك لا يعني وجوب التخلي عن الهدف. فولاء الزبون يولد فعلاً مزيداً من القيمة، خصوصاً حين تأخذ بالاعتبار التكاليف الحدية لاجتذاب جماهير واسعة من الزبائن الجدد، الذين لا يعاود معظمهم شراء المنتج. فقد عرفت صناعات كثيرة عائدات مرتفعة جداً من الزبائن المداومين على استخدام المنتج مقارنة بما تجنيه من الزبائن العابرين. فالزبائن الذين يداومون على تناول وجبة الغذاء في مطاعم معتدلة السعر على سبيل المثال، يقدمون عائدات تبلغ عشرة أضعاف ما يقدمه الزوار العابرون الذين يأتون في أمسيات «المناسبات الخاصة». كما أن زبائن أدوات التجميل المواظبين على استعمال منتجات علامة تجارية محددة يتفوقون في القيمة على المشترين غير المنتظمين بمقدار خمسة عشر ضعفاً.

لكن لا ينبغي للهدف أن يكون محاولة الاحتفاظ بكافة الزبائن؛ بل الاحتفاظ بأفضلهم وحسب. فإن تمكنت من بناء

نموذج اقتصادي من السلوك وشريحة من الزبائن على أساس الشراء المتكرر، والربح الحدي المعتدل، وولاء الزبون، سوف تجد على الأرجح أن الكثير من الزبائن لا يستحقون الاحتفاظ بهم. وبالنسبة لبعض الشركات، قد يكون معدل استنزاف يبلغ 20٪ أمراً مقبولاً ومناسباً، خصوصاً إن تم الاحتفاظ بـ 80٪ من أفضل الزبائن.

كيف يمكنك الاحتفاظ بأفضل الزبائن؟ بكل بساطة، ينبغي عليك كسب ولائهم بالطريقة التقليدية العتيقة الطراز: أي عبر منتجات تعكس فهماً عميقاً لحاجاتهم، ومستويات خدمة منتظمة تشبع رغباتهم، واستبصاراً كافياً يستشف حاجاتهم المستقبلية. وليس ثمة وجود للحلول السحرية.

ما الذي يريده أفضل زبائنك؟

تتمثل الخطوة الأولى لزيادة حصتك من مشتريات أفضل زبائنك، في اكتشاف السبب الذي يدعوهم إلى البقاء كأفضل زبائن لك حتى الآن. من المرجح أن تواجهك جملة مركبة من ثلاثة أسباب: فهم يعتقدون أنك تقدم لهم أفضل قيمة؛ ويؤمنون أن منتجات/ خدمات شركتك موثوقة ويمكن الاعتماد عليها؛ ويعرفون أنك تكافئهم أحياناً على الولاء لمنتجاتك أو تعاقبهم على تبديلها. يمكن التعبير عن هذه الدينامية بالمعادلة البسيطة الآتية:

الاحتفاظ بالزبون = قيمة متفوقة + ثقة + تكلفة مرتفعة لتبديل الولاء.

المشكلة في معظم خطط وبرامج الاحتفاظ بالزبون تكمن

في تركيزها بشكل غير مناسب على التكاليف التي يتحملها الزبون عند تبديل المنتج ـ الخدمة (رشاوى وقيود ذهبية)، وهذه تعتبر بالنسبة لأفضل زبائنك أقل العوامل الثلاثة إجباراً على الولاء. فالزبائن الذين يبتاعون أكثر منتجاتك ربحاً يفعلون ذلك بشكل رئيس لأنهم يقدرون قيمة هذه المنتجات ويضعون ثقتهم بشركتك. ولتشجيعهم على شراء المزيد، أنت بحاجة إلى التركيز على توسيع وتعميق خط منتجك. وهذا يستلزم النظر في ما وراء المنتج للوصول إلى تجربة الزبائن معه.

هذا بالضبط ما فعلته مجلة «سبورتس إلستريتد» Sports Illustrated حين شرعت بتعلم السبب الذي يدفع أكثر قرائها ولاء وإخلاصاً إلى الاشتراك فيها. ولم تكتشف، لدهشتها، تجربة واحدة بل أربع تجارب مختلفة للقراء مع منتجها. بالنسبة للمجموعة الأولى من القراء، مثلت المجلة مجرد منفذ للهرب؛ أما الثانية فقد زودتها بمصدر لتفاهات الرياضة؛ وكانت للثالثة بمثابة مقتنيات يمكن جمعها؛ وللرابعة دليلاً توجيهياً. أي بعبارة مختصرة: «المنتج نفسه بتجارب مختلفة». وحالما فهمت «سبورتس إلستريتد» ذلك، تمكنت من إغناء هذه التجارب بخطوط متخصصة من الكتب، وأشرطة الفيديو، والإسطوانات المضغوطة، ومجلة للأولاد، ورحلات سياحية لحضور المناسبات الرياضية.

اختبر وتعلم وعدّل

إن التركيز على القيمة والثقة ليس عملية سريعة ولا سهلة.

ومن المؤكد أنه أكثر صعوبة من محاولة التأثير في الزبائن باستخدام أسلوب الجزرة والعصا. بعض الزبائن يعطون قيمة للأسعار الرخيصة كل يوم؛ بعضهم الآخر يفضلون الابتكار المستمر. وفي كل من الحالين، أنت بحاجة لإدخال النوعيات التي تثمن قيمتها كل شريحة من المستهلكين في كل نقطة اتصال معهم. وهذا يعني التفكير بنقاط الاتصال تلك بشكل مختلف. إذ يمكن للعمليات الداخلية في شركتك أن تنظم لتتمحور حول التسويق، والبيع، وخدمات ما بعد البيع؛ لكن بالنسبة للزبائن فإن تجربتهم هي تجربة وحيدة واسم شركتك التجاري يهيمن على مراحلها كلها، بدءاً بالسماع بالمنتج والبحث عنه، مروراً بشرائه وتسلمه، وانتهاء بإصلاحه وصيانته.

عليك معرفة متى حققت التوازن الصحيح في معادلة الاحتفاظ بالزبون. وهذا هو السبب الذي يعطي للاختبار، والتعلم، والتعديل أهمية حاسمة في انطلاقتك. إن التوقع المسبق لحاجات أفضل زبائنك يتطلب تعديلات مستمرة. في بعض الأحيان، قد تقدم تجربة «صحيحة» لكنك «تخطئ» في الزبون المستهدف، أو بالعكس. وحالما تعرف أنك تملك الصيغة الصحيحة، يمكنك أن تهيئ عملياتك وموظفيك لجعلها جزءاً لا يتجزأ من كل ملامح تجربة زبائنك مع علامتك التجارية. وإن قمت بذلك على أحسن ما يكون، سوف يصبح زبائنك الدائمون مدافعين عنك. لكنك لن تحظى دوماً بمثل هذا النوع من الدعاية المجانية.

يمكنك اتباع الإرشادات الآتية من أجل التركيز على ما يقدر زبائنك قيمته فعلاً:

- لا تفترض أن كافة زبائنك يكتشفون منتجك ويجربونه بالطريقة نفسها. ركز اهتمامك على تعزيز النوعية التي يقيمها أفضل زبائنك، وأدرك أن هناك أكثر من طريقة واحدة لاكتشاف وتجربة منتجك.
- لا تفكر ضمن أطر ضيقة ووظيفية. بل حاول اكتشاف كيف جرب أفضل زبائنك علامتك التجارية بدءاً باللحظة التي علموا بها بالمنتج، وصولاً إلى شرائه، واستعماله، وخدمته، واستبداله.
- لا تجعل عزوف بعض الزبائن عن منتجك يسبب لك القلق. فلا يستحق كل الزبائن الاحتفاظ بهم. حاول إجبار منافسيك على خدمة الزبائن الذين لا تريدهم.

تعتبر عملية الاحتفاظ بالزبون هدفاً متحركاً لأن ما يريده الناس يتغير باستمرار. والمنتج الذي يملأهم بالسرور في سنة من السنين قد يتخمهم بالسأم في أخرى. علاوة على ذلك، فإن منافسيك يجارونك دائماً من خلال محاكاتك، والتكنولوجيا تدخل على الدوام ملامح جديدة في التجارة. لكن زبائنك هم مصدر قوتك. اعمل على رعايتهم وإلا ستخسرهم. ومن أجل فهم غنى قاعدة زبونك، حاول تطوير رسائل مختلفة إلى مختلف الزبائن، وأنشئ مستويات ثابتة وجيدة من الخدمة، واحتفظ بأفضل زبائنك من خلال أفضل ما تعرضه عليهم. ومن

ثم يمكنك تقديم قيمة متفوقة ومنتج أهل للثقة. وعلى المدى الطويل، سوف يساعدك هذان العاملان على الأرجح، وليس الرشاوى والقيود الذهبية، على الاحتفاظ بأفضل زبائنك وأكثرهم مصدراً للربح.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في أيار/ مايو 1998.

مقاس واحد لا يناسب الكل

جينّين بيرغرز إيڤريت و باربرا ب. هوليت

في عالم المثال الخيالي، سيعرف المنتجون وتجار التجزئة ما يرغب فيه ويعرض عنه كل فرد من المستهلكين، إضافة إلى كيفية الشراء وتواتره. أما في عالم الواقع الحقيقي، فستعتمد شركات التسويق على المعدلات الوسطية الإحصائية، 32٪ من المستهلكين «موافقون»، و68٪ «غير موافقين». لكن من السهولة بمكان تناسي أن مثل هذه المعدلات عبارة عن أرقام تجريدية، تم حسابها بطريقة تعميمية طبقت على جماعات من الناس الذين تتفاوت خلفياتهم (الثقافية ـ الاقتصادية ـ الاجتماعية)، وأذواقهم، وآراؤهم. ومثلما يمكن للسعر الإجمالي ومعطيات التكلفة أن تخفي الفرص والخسائر معاً ضمن مجموعة أصناف المنتج، كذلك يمكن للمعدلات الوسطية التي تتوصل إليها أبحاث السوق أن تحجب قطاعات السوق المربحة. وقد تضيع شركات التسويق التي لم تعاين المستهلكين بدقة الفرص المناسبة لتصميم منتجات وخدمات يرغبون فيها حقاً، إضافة إلى التخلص من تلك التي لا يميلون إليها.



لماذا لم تعد المعدلات الوسطية الإحصائية كافية لوصف حال السوق؟ لأن السوق الجماهيرية تفقد هيمنتها، وذلك مع

سعي المستهلكين إلى تمييز أنفسهم من خلال مشترياتهم، من جهة. ومن جهة أخرى، لأن المستهلكين لا يكتفون بمجرد البحث عن منتجات متميزة، بل يبحثون أيضاً عن منتجات أفضل. ولأنهم لا يملكون ما يكفي من الوقت والصبر، فهم يريدون المنتج المناسب لهم تماماً في التو واللحظة.

لقد عرفت غالبية الشركات منذ مدة طويلة فوائد تجزئة السوق إلى قطاعات والتسويق الذي يستهدف شريحة معينة من المستهلكين. ولكن حين يتصل الأمر بتلبية حاجات أسواقها، تميل إلى اختيار أوسط الأمور، وتوجيه منتجاتها إلى الغالبية الساحقة من المستهلكين. فعلى سبيل المثال، هنالك الكثير من الناس الذين يستمتعون بالطعام المحضر بالتوابل الحارة، لكن هناك الكثيرين أيضاً ممن لا يفضلونه بهذا الشكل. ولذلك، يتوجب على الفئتين القبول بحل وسط لا يسعد أي منهما.

إذاً، لمَ يستهدف الكثير من المنتجات أسواقاً لم يعد لها وجود؟ الجواب هو أن معظم الشركات ما زالت تطور استراتيجيات بيع المنتجات انطلاقاً من منظور السوق الجماهيرية الواسعة النطاق. ولكن إن أردت أنت أكثر من مجرد إشباع حاجة المستهلك، عليك أن تعدل بضع قواعد سائدة وتتبنى بعض المقاربات الجديدة.

لا يتوجب عليك أن تملك كل ما يرغبه الناس كافة

حجم السوق الرئيسية يغري. ومن السهل الاستسلام لإغراء

تعميم منتج يحتمل أن يستقطب الزبائن، أو جعله أقل خصوصية. لكن يمكن لمحاولات التوسط واستهداف الغالبية أن تنفر أكثر الزبائن ولاء. والمنتج الناتج قد يظل بعيداً جداً عن مركز جذب وإعجاب غالبية الجماهير.

هذا الإخفاق شائع بين شركات الأغذية التي تستهدف الأطفال في مرحلة ما قبل المدرسة. فالأطفال يمرون بتغيرات وتطورات سريعة خلال السنوات الخمس الأولى من حياتهم. إذ يحتاجون بين سنتهم الأولى والثانية مثلاً إلى أغذية يسهل تحضيرها وأكلها. وهم يستجيبون في هذه السن استجابة جيدة إلى النكهات غير الحريفة، وحصص الطعام الصغيرة، وقطع المأكولات التي يسهل التقاطها. ومع اقترابهم من سنتهم الرابعة، يرغبون بالتحكم والسيطرة، ولذلك يميلون إلى الأطعمة التي يأكلونها بأنفسهم، كما أن رغبتهم بالمرح تفوق حاجتهم إلى المساعدة. لكن الكثير من الشركات تطور خطوط منتجات أكثر اتساعاً، أملا منها أن تروق للأطفال من كل الأعمار. إلا أن هذه الأطعمة تعتبر طرية القوام ولا يجذب طعهما الأطفال الأكبر سنا، في حين تظل قاسية يصعب أكلها بالنسبة لأولئك الأصغر سنا. وهكذا، تخطئ المنتجات المجموعتين المستهدفتين كلتيهما.

لا يتوجب عليك تحديد الصنف، دع المستهلك يقوم بذلك

تميل العلامات التجارية المرتبطة بأسلوب الحياة ـ أي

المتكاملة مع أسلوب حياة شريحة مستهدفة من المستهلكين - إلى التقاطع مع أصناف المنتج. ولهذا، لا ينبغي على الشركة الساعية إلى إيجاد علامة تجارية مرتبطة بأسلوب الحياة أن تكتفي بمجرد تحديد الخيارات الوظيفية المفضلة لمنتج معين. بل عليها تطوير فهم شامل لطموحات مستهلكيها المستهدفين الأوسع مدى: ما الذي يحاولون تحقيقه من خلال عملية الشراء المحددة التي يقومون بها؟

لقد سمح فهم هذه الفكرة لشركات التجزئة المتخصصة في صنف معين، مثل «فرونت غيت» Frontgate ببيع المشواة بثلاثة آلاف دولار إضافة إلى معدات التخييم وبرك السباحة الأخرى. كما ساعد كلا من شركة «غاب» على التوسع في ميدان منتوجات الرعاية الشخصية، وشركة «كريت وباريل» Crate & Barrel على تجاوز حدود إنتاج أدوات المطبخ لدخول مجال الأثاث المنزلي. إن العلامة التجارية المرتبطة بأسلوب الحياة عبارة عن مظلة للمنتجات التي تخلق وتعزز طريقة حياتية معينة، وليست مجرد نشاط تجاري وحيد.

لا يتوجب عليك أن تمثل أكبر علامة تجارية في الصنف

لقد حان الوقت لإعادة التفكير بمفهوم المقاس. فالعلامة التجارية الناجحة ينبغي لها أن تمثل الخيار الأول للمجموعة المستهدفة من زبائنها، لكن ليس من الضروري أن تشمل كل المستهلكين. إذ يمكن للأرباح الكمشروبات وإجمالي مبيعات المخزون المزدهرة أن تأتي من الكثير من الناس الذين يشترون

المنتج في مناسبات متفرقة، أو من قلة من الناس الذين يشترونه بشكل متكرر، أو من عدد ضئيل من أولئك الذين يدفعون سعراً مرتفعاً لقاء ميزة إضافية لا يمكن لهم الحصول عليها في منتج آخر.

أحد الأمثلة على ذلك تجسده «البيتزا المجمدة». إذ إن معظم الناس يحبون البيتزا، وصادف الصنف الإجمالي نمواً كبيراً لأكثر من عقد من السنين. لكن خلال الفترة نفسها، تدهورت مبيعات صنف البيتزا المجمدة تحديداً. وبالرغم من أن المنتج كان باهظ التكاليف، إلا أن المستهلكين لم يكونوا راضين عن نكهته، وتركيبته، والطبقة العلوية الهزيلة (المصنوعة من الجبنة، أو الفطر، أو اللحم، أو الخضار..) المتوضعة على قطعة البيتزا. تمثلت استجابة شركة «كرافت» Craft في: «دي جيورنو رايزنغ كرست بيتزا» - وهي بيتزا مجمدة تتصف بطيب مذاقها، وجودة صنعها، والنوعية المتميزة لمكوناتها، لكنها تباع بسعر باهظ غير مسبوق يتجاوز ستة دولارات للقطعة. ومن الواضح أن قلة من الناس فقط تبحث عن بيتزا مجمدة غالية السعر تشبه في جودتها ومذاقها تلك التي يأكلونها طازجة في المطعم. لكن من خلال فهم حاجات سوقها المستهدف وعدم رضا شريحة من المستهلكين عن المنتج المعروض في السوق، أوجدت «كرافت» منتجاً متفوقاً فاز برضا زبائنها. واليوم تفاخر بيتزا «دي جيورنو» بمبيعات تتجاوز المئتي مليون دولار، وتعتبر أنجح ما قدمته «كرافت» من منتجات جديدة.

من خلال تقديم خدمة ممتازة تستهدف جزءاً محدداً من السوق، يمكن للشركة أيضاً أن تجتذب عموم المستهلكين من السوق الرئيسية. وعلى شاكلة «دي جيورنو»، بدأت شركة «ستاربكس» للقهوة باستهداف شريحة ضيقة من المستهلكين. فقد ركزت على شاربي القهوة الأمريكيين الذين أرادوا، ربما بعد زيارتهم لأوروبا، مقهى في الحي الذي يسكنون فيه حيث يمكنهم الجلوس وشرب القهوة المصنوعة حسب الطريقة الأوروبية. لكن انتهى الأمر بالشركة إلى اجتذاب الكثير من مستهلكي القهوة الأمريكية التقليدية، بحيث استطاعت توسيع علامتها التجارية لتشمل البوظة (الأيس كريم)، والخزف، والأسطوانات المضغوطة، وغيرها من المنتجات.

لا يتوجب عليك اللجوء إلى الإعلانات الدعائية على الدوام

الدعاية باهظة التكاليف. وكذلك توزيع النماذج وقسائم الشراء. أما التواصل مع المستهلكين عبر وسائل الإعلام فيفتقر إلى الدقة الكافية للوصول إلى الأسواق الاستهلاكية المستهدفة. واستهداف المستهلكين يتطلب أساليب تسويقية هادفة. أما الغاية المرجوة فهي إيجاد «زبائن مخلصين» لعلامتك التجارية. والزبائن المخلصون هم أولئك الذين تصل درجة رضاهم عن منتجك إلى حد قيامهم بالدعاية له بأنفسهم. إذ يمتدحونه أمام أفراد الأسرة والأصدقاء، وهؤلاء بدورهم يخبرون أقاربهم وأصدقاءهم وهكذا دواليك. ولم تستطع الإعلانات الدعائية التجارية حتى

الآن امتلاك الأداة والوسيلة للتفوق على الدعاية الشفاهية التي يتناقلها الناس العاديون.

لكن كيف تحول زبائنك العابرون إلى زبائن مداومين مخلصين؟ في السوق المستهدفة، يتمتع مكان اتصالك مع الزبون بدرجة أهمية مضمون هذا الاتصال نفسها. أين يعيش ويعمل زبائنك المستهدفون؟ ما هي الهوايات والعادات والأنشطة التي تشغل أيامهم؟ ما الذي يقرأونه؟

على سبيل المثال، يمكنك الوصول إلى الأمهات اللاتي لديهن أطفال صغار السن من خلال أطباء الأطفال وبرامج الألعاب كتلك التي نظمتها شركة «جيمبوري». وبمقدورك استهداف الأهل عن طريق المواقع على الشبكة الإلكترونية. أما الشبان من ساكني المدن (الأمريكية) فيحبون التسكع في المقاهي، وارتياد مكاتب الرهان على سباق الخيل، كما يغرمون بالذهاب إلى المطاعم، والمسارح، ومراكز اللياقة البدنية. يمكنك استخدام النمط الحسابي المشابه لنظام العد العَشْري لتجميع متسوقي مواد البقالة على أساس محتوى عربات التسوق، زيت، بيض، حليب، أطعمة أطفال، مثلا، أو المعجنات المجمدة، ومزيج التوابل الذي يضاف إلى السلطة، والبن. إذ يعتبر التسويق داخل المتجر من الأساليب الجديدة للوصول إلى المستهلكين. وليس من الضروري أن تتحمل تكاليف الدعاية التقليدية لجني ثمارها وفوائدها.

إذا راودتك الشكوك بأنك لم تفعل كل ما بوسعك للفوز

من السوق التي تستهدفها بولاء زبائنك مدى الحياة، فكر بالأسئلة الآتية:

- هل تنافس في سوق تهمين عليها حفنة من اللاعبين الذين لا يمكن التمييز بينهم؟ هذه هي الحالة التي سادت قبل عقد من السنين بالنسبة للكثير من العلامات التجارية، خصوصاً في مجال صناعة أدوات التجميل. لكن في نهاية المطاف، استطاعت المنتجات المخصصة لأنواع البشرة الفردية وخياراتها المفضلة استرجاع حصة السوق من المنافسين القانعين بمنتجاتهم.
- هل تقدر على وصف زبائنك بنفس الدقة في التفاصيل التي تصف فيها شخصيات فيلمك السينمائي أو التلفزيوني المفضلة؟ وفي ما عدا العمر والجنس، هل تعرف من هم زبائنك وماذا يريدون أن يصبحوا؟ ما الذي يملكونه وما الذي يفتقدونه؟ كيف يعيشون وأين يمارسون نشاطهم؟
- هل تخليت في أي وقت من الأوقات عن فكرة راودتك باعتبارها غير واقعية، لتجد أن شركة أصغر حجماً قد التقطتها، وطبقتها، وحققت أرباحاً منها؟ هل تفحصت قنوات وصول منتجك إلى المستهلك بحثاً عن أفكار صغيرة يمكن أن تنمو لتصبح كمشروبات ومهمة؟
- هل تداوم على البحث عن الفكرة الكبرى التي ستفاجئ بها السوق برمته، لكنك لا تعثر عليها أبدا؟ قد تكون

تلك «الفكرة المشروبات» في الواقع عبارة عن سلسلة من المبادرات الصغيرة.

- هل تدخل على المنتج كثيراً من المنكهات «المختلفة» التي تستخدم الصيغ وطرق التحضير نفسها؟ قد يكون ذلك علامة على أن الفوارق تضعف على الرغم من أن هدفك هو تقديم خيارات متعددة وحقيقية.

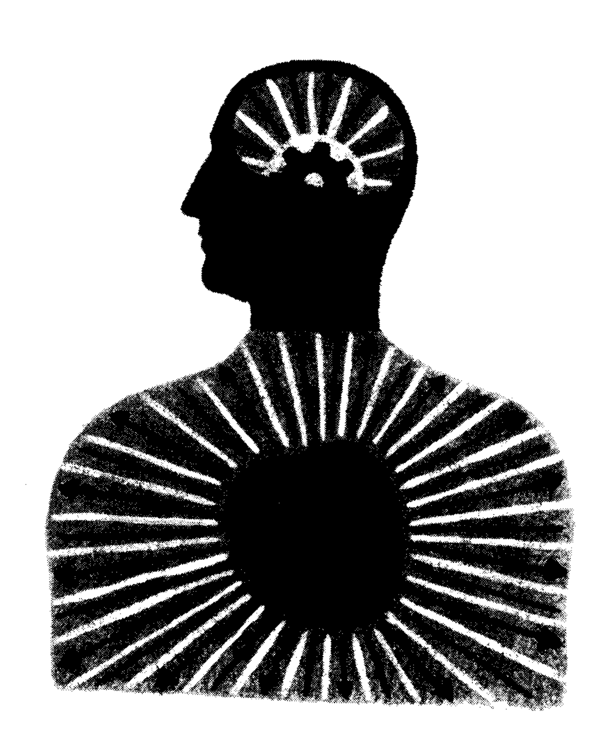
المقاس الواحد لا يناسب الكل. فالمستهلكون يشترون أحذية تناسب مقاس أقدامهم هم، وليس المعدل الوسطي لمقاس الأقدام. ولربما تتوصل الأبحاث التي تتناول وضع السوق إلى جواب شمولي ينطبق على الأغلبية الساحقة من المستهلكين، لكن الأجوبة المعتمدة على المعدلات الوسطية لا تلبي حاجة كل فرد بشكل كامل. وعبر الوصول إلى «المحبين»، وليس مجرد المستخدمين، تستطيع شركات التسويق إيجاد الزبائن «المخلصين»، الزبائن الذين يشترون أكثر، ويدفعون أكثر، ويروجون للمنتج بأنفسهم.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في كانون الثاني/يناير 1999.



الفصل الخامس

العلامة التجارية

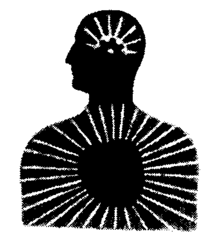




الإدارة الشاملة لشؤون العلامة التجارية

ديفيد س. إيدلمان و مايكل ج. سيلفرشتاين

هنالك ثورة في التجارة اجتاحت العلامات التجارية. ويبدو أن تلك التقليدية منها تتعرض للهجوم من كل حدب وصوب.



فالتكاليف ترتفع، وولاء المستهلك يتآكل، وشركات التجزئة تتنافس من خلال منتجات الصنف الخاص التي تحمل اسم المتجر الذي يبيعها PLP. والعلامات التجارية للمخازن تغتصب مجالات تجارية ثمينة. الأمر الذي دعا بعض المراقبين إلى التفكير بـ«نهاية وشيكة للعلامات التجارية».

لا، لن تختفي العلامات التجارية. إنما الذي يتغير هو ماهيتها والطريقة المثلى لإدارة شؤونها. وعلى نحو متزايد، تعتبر العلامة التجارية أكثر من مجرد اسم يلصق على المنتج. وأصبحت تلك الناجحة منها أنظمة تجارية متكاملة مصممة بدقة وعناية، تمتد من اختيار المواد الخام حتى الخدمة النهائية مع الزبون. فالنظام الكلي هو الذي يشتريه الزبون، وليس المنتج لوحده.

حين تصبح العلامات التجارية أنظمة تجارية، تصبح إدارتها على درجة عظيمة من الأهمية بحيث لا ينبغي تركها لقسم التسويق في الشركة. فهي تتقاطع مع العمليات الوظيفية

والتجارية، وتتطلب قرارات وإجراءات في كل حلقة من حلقات سلسلة القيمة، كما تتمتع بأهمية محورية بالنسبة للاستراتيجية العامة التي تتبناها الشركة. لكل هذه الأسباب دعوناها بالإدارة الشاملة لشؤون العلامة التجارية.

تعاظم الاستثمارات وزيادة التركيز

يمكن للإدارة الشاملة لشؤون العلامة التجارية أن تأخذ تشكيلة متنوعة من الأشكال والصيغ:

- في بعض الحالات، تتجاوز العلامة التجارية إطار المنتج الفعلي لتشمل البنية التحتية الداعمة له. على سبيل المثال، قامت علامات تجارية رفيعة المستوى، مثل «ليكزس» Lexus أو «انفينيتي» Infiniti، بل حتى تلك المتوسطة، كالأدوات التي تنتجها شركة «جنرال الكتريك»، بالاستثمار بشدة في أنظمة المعلومات التي تدعم خدمة العميل وتشكل عناصر تسويقية مميزة تعزز المنتج الأساسي.
- في حالات أخرى، تمتد مظلة العلامات التجارية المصممة ببراعة وحذق، مثل «جيليت» أو «ليڤي» Levi's، لتشمل الكثير من المنتجات ذات الصلة، الأمر الذي يمكن أصحابها من تقوية الابتكارات في المواد، والاستثمارات في التسويق، وإدارة عمليات الترويج التجاري بصورة أكثر كفاءة وفاعلية.

- في غير ذلك من الحالات، يصبح نظام التجزئة برمته هو العلامة التجارية. ففي «بودي شوپ» The Body Shop على سبيل المثال، تعتبر الطريقة التي يتم بها استخلاص المنتجات (كل المكونات طبيعية)، وتطويرها (ليس ثمة اختبارات تجرى على الحيوانات)، وبيعها (في محلات «بودي شوب» الراقية المميزة)، على نفس درجة أهمية المنتجات نفسها بالنسبة لصورة الشركة التسويقية في أذهان المستهلكين.

بغض النظر عن الشكل المحدد، فإن على الإدارة الشاملة لشؤون العلامة التجارية تأدية واجبين جوهريين. أولاً، زيادة كمشروبات في حجم ونوع الاستثمارات الضرورية لدعم العلامة التجارية الناجحة. إذ لم تعد كافية زيادة ميزانية الدعاية وحسب. وعلى الشركات الاستثمار في سلسلة واسعة من القدرات المكلفة: منهجيات بحثية خاصة بها من أجل فهم التحولات المراوغة في مواقف المستهلك، ومزج الشبكات التصنيعية واللوجستية التي توفر خدمة متفوقة في قطاع التجزئة بتكلفة منخفضة، ومقدرة على معالجة المعلومات المتعلقة بتجارة التجزئة لتخفيض تكاليف التخزين، وأداء الوظائف التطويرية للمنتجات من أجل تسريع الابتكار الإنتاجي.

ثانياً، ينبغي على القائمين على الإدارة الشاملة لشؤون العلامة التجارية أن يتذكروا أيضاً أن مثل هذه الاستثمارات ليست سوى المدخل الموصل إلى اللعبة الأساسية. فالربح

يتطلب أكثر من مجرد جيوب متخمة بالمال. وعلى وجه الخصوص، يتوجب على الشركات التركيز على ثلاثة أنشطة رئيسية لتعزيز قوتها:

1 ـ مضاعفة التعاون عبر مجموعة متناغمة من الأصناف التجارية:

إن تمويل عملية حشد ضخمة للقدرات الجديدة يتطلب توزيع الاستثمارات على الكثير من الأصناف، تتسلسل بانتظام عبر نقاط وقنوات السعر. ولذلك لا يركز ممارسو الإدارة الشاملة لشؤون العلامة التجارية على الأصناف المفردة بل على مجموعة متناغمة من الأصناف التجارية.

على سبيل المثال، عرفت الشركة الفرنسية المصنِّعة لأدوات التجميل «لوريال» L'Oreal أن زيادة نفقات البحث والتطوير يعتبر أمراً جوهرياً للمنافسة في البيئة الجديدة للعلامة التجارية. ولذلك ضاعفت «لوريال» خلال خمس سنوات ميزانيتها المخصصة لتغطية هذه التكاليف. وساعد هذا الاستثمار الكبير على إطلاق ابتكار رئيسي: «المركب المضاد للشيخوخة» الذي أنتجته الشركة وحقق اختراقاً مهماً في مستحضرات العناية بالبشرة القادرة على إبطاء هجمة وانتشار التجاعيد. لكن «لوريال» كانت تملك القدرة على تمويل هذه الزيادة الضخمة في تكاليف البحث والتطوير لأنها تمكنت فقط من توزيع النفقات على عدة أصناف في مجموعتها في مختلف نقاط ومواقع السعر. وأطلقت الشركة المركب المضاد للشيخوخة تحت الاسم التجاري

«لانكوم» Lancome، ثم انتقلت إلى سلسلة منتجات «ڤيشي» Vichy، وأخيراً إلى التوزيع الواسع النطاق مع «پلنيتود» Plenitude كان ذلك بمثابة ابتكار ناجح إلى حد كبير، لكن ما كانت الشركة لتحققه مع صنف تجاري وحيد.

حجر الأساس في «المجموعة المتناغمة من الأصناف» هو التناغم. إذ لا فائدة ترجى من تجميع جملة متنافرة من الأصناف التجارية التي لا تربط بينها أية علاقة. لأن ذلك يؤدي فقط إلى زيادة في نفقات المصروفات العامة، وتشظي العمليات التجارية، وازدواجية المصادر.

لا تتساوى كافة الأصناف في تعزيز وتقوية قيمة العلامة التجارية للشركة. وعلى من يتولى إدارة شؤونها تقييم كل صنف موجود وفقاً لبعدين اثنين: تناسبه مع القدرة الأساسية ومقدرته المتوقعة على توليد القيمة. مثل هذا التقييم يعيد خلط الأصناف التجارية ليرتبها ضمن أربعة مستويات من الأهمية التي تتطلب أولوية استثمارية، بدءاً من التناسب الجيد ـ القيمة المرتفعة، وانتهاء بالتناسب الرديء ـ القيمة المنخفضة.

2 ـ تقوية مجموعة الأصناف التجارية من خلال الابتكار:

كما يوحي النموذج الذي تجسده شركة «لوريال»، يعد الابتكار اليوم أكثر أهمية منه في أي وقت مضى. أما الأشكال الأخرى من النمو، مثل كسب وتوسيع الأرباح الحدية، فقد استهلكت على الأغلب وفقدت قدرتها. والإنفاق على تجار

التجزئة أو المستهلكين أصبح عملية باهظة التكاليف لجميع الميزانيات الكمشروبات تقريباً. علاوة على ذلك، تزداد عملية الوصول إلى المستهلكين تعقيداً وصعوبة باطراد. ولم يعد يجدي في البيع دق الأجراس وقرع الطبول.

لكن النوع المهم والمؤثر من الابتكار قد يختلف عما يتوقعه المديرون. فهو ليس إيجاد أصناف تجارية جديدة، أو تقديم اقتراحات تتعاظم تكاليفها باستمرار. بل هو إعادة ابتكار أصناف موجودة من خلال ثلاث طرائق تكنولوجية: إعادة التوجيه، والتوسع، والتحول.

على سبيل المثال، قامت شركة «سميث كلين» SmithKline بتغيير موقع منتجها «لوكوزيد» Lucozade، الذي اعتبر ذات مرة علاجاً طبياً، من خلال توجيهه نحو كل من يهتم بالصحة، خصوصاً الرياضيين. واليوم، يحتل مشروب «لوكوزيد» المرتبة الأولى على لائحة المشروبات التي لا تضم الكولا في بريطانيا. أما شركة «يونيليڤر» Unilever فقد عملت على توسيع منتجها «فلورا» Flora، وهو بالأصل سمنة تحتوي «دُسماً صحية»، أي نسبة منخفضة من الدهون المتعددة غير المشبعة، ليصبح علامة تجارية تضم سلسلة كاملة من زيوت الطعام الصحية ومنتجات الألبان. وعبر التحرك بسرعة لاستغلال الاختراق التكنولوجي المهم الذي تحقق، غيرت شركة «پروكتر وغامبل» الشامبو التقليدي الذي تنتجه باسم «پيرت»، وأطلقت شامبو جديداً يحتوي أيضاً على ملطف للشعر (اثنان في واحد) باسم «پيرت پلاس» Pert Plus.

3 ـ اعمل على تأمين العلامة التجارية من خلال العلاقات الوثيقة مع الزبائن والتجارة:

يثمن الزبائن على نحو متزايد قيمة إعادة طمأنتهم والتأكيد على استقرار الأوضاع المتأتية من العلاقة المستمرة مع شركة تتفهم ويمكن أن تستجيب لاحتياجاتهم المحددة. لكن ذلك يتطلب عملية إعادة تفكير واسعة النطاق بالقيمة التي تقدمها الشركة لزبائنها، إضافة إلى المنتجات والخدمات المحددة التي توفرها.

قبل وقت قصير مثلاً، وجدت الشركة اليابانية المصنِّعة لألعاب الڤيديو «نينتندو» Nintendo نفسها في سوق ميتة حيث يتواجد الكثير من المنافسين ولا يتوفر لها سوى حيز محدود على رفوف البيع. أما التحدي فكان اكتشاف طريقة جديدة لتعريف الزبائن بعلامتها التجارية وموافقتهم عليها. ولهذا أطلقت الشركة مبادرتين تجاريتين جديدتين: «نينتندو پاور»، وهي مجلة تكلف 15 دولاراً في السنة وتتلقى 40 ألف رسالة في الشهر، و«الرقم 900» الذي يتلقى عشرة آلاف مكالمة في الأسبوع حول استراتيجية ألعاب الفيديو. أثبتت كلتا الطريقتين أنها وسيلة قوية لإقامة علاقة وطيدة مع الزبائن تتجاوز إطار المكونات المادية للكومبيوتر hardware، والبرامج الجاهزة software، والتعليم، وتطوير المنتج الجديد، وخدمة الزبائن. لكن الأهم من كل ذلك أن المجلة ورقم 900 قد عملا على فتح خط اتصال مباشر بين الزبون وتطوير البرنامج الجديد، الأمر الذي مكن الشركة من

توقع حجم مبيعات المنتج الجديد في هامش خطأ لا يتجاوز 10٪ . واليوم، تعد «نينتندو» أكبر شركة رابحة في اليابان، وتفاخر بمبيعات سنوية تقدر بخمسة مليارات دولار.

بالنسبة للكثير من العلامات التجارية، تعتبر التجارة أهم الزبائن. ومن أجل تجنب النمو المعتمد على منتجات الصنف الخاص PLP، يتوجب على مديرين العلامة التجارية العثور على الطرق المناسبة لخلق القيمة للتجارة دون خسارة الأرباح الحدية. فمثلاً استطاعت إحدى الشركات الرائدة في تصنيع أثاث المكاتب العمل مع سلسلة مخازن كبرى لتطوير أنظمة جديدة للتغليف، وتجديد المخزون، والتخزين، توفر مزيداً من الأرباح للسلسلة مقارنة بما تقدمه منتجات الصنف الخاص. ومع تواشج أنظمتها التجارية، تستطيع الشركة المصنِّعة الآن تأمين بيع صنفها التجاري وزيادة أرباحها الحدية من خلال إقامة علاقة مع تاجر التجزئة المتحمس لعقد مزيد من الصفقات تكون رابحة للطرفين.

دور مدير مجموعة الأصناف التجارية: صنع البدائل المناسبة على طول سلسلة القيمة

مع قيام مديرو العلامة التجارية بإدارة مجموعات الأصناف التي تنتجها الشركة، والتعامل مع شرائح الزبائن، وتجار التجزئة عبر نظام تجاري كامل، أصبح دورهم استراتيجياً ووظيفياً أكثر من أي وقت مضى. وفي الحقيقة فإن الإدارة الشاملة للعلامة التجارية تستلزم في أحوال كثيرة إعادة تخطيط العمل التجاري

من خلال إقامة شراكات جديدة، وروابط وظيفية أفضل، واللجوء إلى الابتكار. وفي سبيل هذه الغاية، ينبغي على مديري العلامة التجارية صنع البدائل المناسبة على طول سلسلة القيمة، وليس فقط في التسويق والمبيعات.

هذا المفهوم الاستراتيجي للأصناف التجارية يعني أن الرهان مرتفع على إطلاق الصنف التجاري، والحفاظ عليه، وتطويره. ولكن هذه حال الأرباح والفوائد أيضاً. أما الشركات التي تبتكر استراتيجيات جديدة لبناء علاماتها التجارية فلسوف تجني الثمار على المدى الطويل. في حين ستختفي عن الساحة تدريجياً تلك التي تمتنع عن القيام بذلك.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في سنة 1993.

انبعاث العلامة التجارية

ديڤيد ييكو

تشهد هذه الأيام «احتضار» الكثير من العلامات التجارية. لكن ما يصيبها ليس موتاً طبيعياً سببه الإهمال والنسيان، بل موت بطيء مؤلم نتيجة تآكل المبيعات والأرباح. إلا أن مديرين هذه العلامات التجارية لا يرضون ولا يقنعون بمصيرهم. فهم يجربون في الحقيقة وسائل إنقاذ تشمل الدعاية، والتسعير، وتخفيض تكلفة منتجاتهم. لكن ثمة قضية أكثر أهمية تكمن في صميم المشكلة: هل يمكن إعادة إحياء الوعود الأصلية التي قطعها المنتج للمستهلكين ذات مرة بحيث ينشط من جديد ويجتذبهم مرة أخرى؟ نعتقد أن من الممكن فعل ذلك. إذ يمكن إعادة ابتكار معظم الأصناف التجارية عن طريق بعث العلامة التجارية.

التوازي مع الماضي

أعاد عصر النهضة الأوروبية في القرنين الخامس عشر والسادس عشر بعث وابتكار التراث الفني اليوناني ـ الروماني. ففي العصور المظلمة التي أعقبت الحقبتين اليونانية والرومانية، اعتبرت الكنيسة الفن الواقعي متطرفاً في شهوانيته ووثنيته. وتم

تبني معايير جديدة جامدة اتبعت بصورة كلية إلى حد أن شموليتها قد أدت إلى نسيان القواعد والتكنولوجيات التي استخدمت لخلق إبداعات الفن اليوناني ـ الروماني. ولذلك توجب إعادة اكتشاف المبادئ الفنية الكلاسيكية للقدماء في بداية عصر النهضة.

وبشكل مشابه، نسي الكثير من الشركات اليوم ما الذي جعل علاماتها التجارية كمشروبات وعظيمة، إذ فقدت حس الاتجاه السليم في خضم عصورها المظلمة. فالممارسات التجارية العقيمة أصبحت عادة متبعة، والاتصالات القوية والناشطة بين العلامات التجارية الكبرى وزبائنها تمر بفترة ركود أو احتضار. لكن باتباع خطى فناني عصر النهضة، يمكن لمديرو الأعمال التجارية أن يتعظوا من التاريخ ويتعلموا من الفن العظيم للقدماء.

جوهر الفن العظيم

أعيد اكتشاف خمسة عناصر مكونة للتراث الفني اليوناني ـ الروماني خلال عصر النهضة. ومن الممكن استنهاض العلامة التجارية اليوم من خلال تطبيق ذلك على الممارسة التجارية:

1 ـ **الاقتصاد المتين**: لا يمكن للفن العظيم أن يزدهر إلا تحت مظلة نظام من الأفضلية التنافسية التي تخلق الثروة. في عصر النهضة، استطاعت الدول ـ المدن، مثل فلورنسا والبندقية، أن توجد اقتصادات تتصف بأفضليات ومزايا تجارية ومصرفية واضحة ولدت ثروة عظيمة.

وتمكنت تلك الثروة من تمويل فن عصر النهضة. وعلى نحو مشابه، لا يمكن للعلامات التجارية الكبرى أن تزدهر إلا حين يكون النظام الاقتصادي الأساسي للشركة متيناً ومستقراً.

2 ـ **الرؤية المتبصرة العميقة**: على شاكلة الفن العظيم الذي يتطلب استبصاراً عميقاً، وبدهياً في أغلب الأحوال، وقادرا على اكتناه الطبيعة البشرية والقيم الإنسانية، تنبني العلامات التجارية الراسخة على الرؤى المتبصرة التي تستشف حاجات المستهلكين، وخصوصاً مشاعر الاستياء التي تصيبهم. خذ على سبيل المثال البصيرة النافذة التي استشفت حاجات المستهلك غير المشبعة والتي جسدتها مؤخراً نجاحات اثنتين من العلامات التجارية. إذ جعلت شركة «ستاربكس» للقهوة من منتجها ترفاً بمقدور محبي شرب القهوة الأمريكيين التنعم به؛ بينما وفرت شركة «ساترن» Saturn منتجاً أنعش آمال الكثير من الأمريكيين المتلهفين لاقتناء سيارة صغيرة الحجم، وجيدة النوعية، ومصنوعة في الولايات المتحدة، ويمكن بيعها بطريقة لا غش فيها في «الشوارع الرئيسية» من المدن الأمريكية.

3 ـ **النموذج الأصلي**: في كثير من الأحوال، يبتكر الفنانون العظام قواعدهم الخاصة بهم. فأبرز النحاتين الرواد في عصر النهضة، مثل دوناتيللو وجيبرتي، اعتمدوا اعتماداً

شديداً على النماذج الإغريقية ـ الرومانية، لكنهم طوروا أساليبهم الأصيلة التي أثرت في عدد كبير من المقلدين. أما الشركات الراغبة بإحياء العلامات التجارية التي دخلت في طور الاحتضار، فهي تنظر إلى النماذج الكلاسيكية، مثل «كوك» Coke، و«كريست» Crest، بحثاً عن الإلهام، لكن إحياء علامة تجارية ناجحة يتطلب في معظم الأوقات نموذجاً أصلياً وأصيلاً يمكن الانطلاق منه.

4 ـ **فرق ماهرة**: جرى إبداع الفن العظيم في الحقبتين الإغريقية والرومانية وفي عصر النهضة بواسطة فرق ماهرة تعمل تبعاً لرؤية مشتركة، تحت توجيه وإشراف «المعلم». فقد قام أبرز النحاتين (فيدياس مثلاً)، بتصميم جميع تماثيل البارثينون والإشراف عليها، لكن لم يعلم أي منهم التمثال الذي أبدعه فعلاً. وكذلك فإن الفرق التي تعيد بناء العلامات التجارية الكبرى قد يقودها أصحاب رؤى ملهمة، لكن نجاحها مؤسس على المهارات الجمعية والمتكاملة لأعضائها.

5 ـ **ابتكار لا يتوقف**: ظل الفن العظيم على الدوام مدفوعاً بمسعى لا يلين إلى الابتكار والإبداع. فالفنانون الحقيقيون لا يكتفون بإبداع أعمال عظيمة ثم يقول واحدهم متشدقاً ونشوة النصر تملأه «آها، هذا ما أردته! لسوف أعيد ذلك مراراً وتكراراً»، بل يوسع حدود

الخيال والفكر والمعرفة للإنسان. إن الحفاظ على علامات تجارية قوية ومستدامة يتطلب نفس التفاني والإخلاص للابتكار والتحسين لكل جوانب إدارة العلامة التجارية: الموقع، تطوير المنتج، التسويق، التنسيق مع تجربة المستهلك برمتها.

تحقيق انبعاث العلامة التجارية

هل يمثل هذا التناظر بين الفن والعلامة التجارية أسلوباً مفيداً للتفكير بالتجارة والعلامات التجارية؟ نعتقد ذلك. لنأخذ على سبيل المثال شركة «نايكي».

في سنة 1984، هبطت أرباح الشركة بسبب انتهاء هوس الناس بالجري، دون أن تملك منتجاً بديلاً ليحل محل أحذية الجري الرياضية التي كانت تصنعها. لم يكن مديري «نايكي» متفوقين في التسويق؛ فقد ظلوا متحمسين لرياضة الجري. لكن مؤسس الشركة فيل نايت رجع إلى مجلس الإدارة وأعاد إحياء «نايكي» من خلال التركيز على تجزئة قطاعات المستهلكين وإدارة العلامة التجارية. وارتفع عائد حامل السهم بشكل مذهل مع نجاح الشركة بالتغلب على «أديداس» Adidas، المنافسة الأصلية في إنتاج الأحذية الرياضية، ثم على «ريبوك» Reebok المنافسة الأحدث عهداً.

توصلت «نايكي» إلى استبصار عميق يستشف حاجات المستهلكين، لكن دون الاعتماد على الدراسات البحثية

التقليدية. وتوجب على كل مصمم لأحذية «نايكي» أن يقضي عدة أسابيع في الشوارع كل سنة، ويعايش على أرض الواقع المستهلكين المستهدفين ـ الذين يتسكعون في الملاعب، (كملاعب التنس مثلاً)، ويذهبون إلى النوادي الرياضية ـ ويراقب سلوكهم وتصرفاتهم. ثم استخدمت الشركة استثمارها الضخم في التكنولوجيا لتطوير أحذية مبتكرة تستجيب للحاجات الجسمية والنفسية لزبائنها.

تمثلت أقوى الأفكار التسويقية للشركة في إعادة تحديد كيفية التفكير بأصناف الأحذية. فقد عملت الشركة باستمرار على تقسيم قطاعات المستهلكين إلى شرائح أقل عدداً مع توسيع وزيادة أصنافها. في سنة 1985، صنعت حذاء خاصاً بكرة السلة وحدها. ثم جزأت زبائن الحذاء الرياضي الخاص بكرة السلة تبعاً لحاجاتهم الجسدية وتطلعاتهم الشخصية وحتى موقعهم في تشكيلة الفريق. فعلى سبيل المثال، استهدفت التكنولوجيا المستخدمة في حذاء «إير جوردان» Air Jordan اللاعبين المدافعين الذين يقومون أيضاً بالتسديد على سلة الخصم، والذين يقفزون ثم يحطون على الأرض بثقل يبلغ ثلاثة أضعاف وزن أجسامهم، وحيث تعتبر السرعة والبراعة في تصويب الكرة أمراً فائق الأهمية بالنسبة لهم. في حين صمم حذاء «إير فورس» Air Force، الذي يلبسه تشارلز باركلي، لوزن جسم مختلف، وحاجات بنيوية أخرى، وموقف مختلف تجاه الرياضة والحياة.

استخدمت «نايكي» أيضاً التصميم واللون لتجزئة شرائح

الزبائن إلى مجموعات فرعية وتوسيع وزيادة الأصناف. فحذاء «إير جوردان» الأصلي كان بلون أحمر زاه، الأمر الذي دعا الاتحاد الوطني لكرة السلة NBA إلى منع استخدامه في البداية. ويذكرنا ذلك بتلك المرأة التي انتقدت لوحة للرسام الفرنسي الشهير ماتيس بالقول: «لم أر في حياتي امرأة مثل هذه!». وقيل إن ماتيس رد قائلاً: «يا سيدتي، هذه ليست امرأة. إنها لوحة». وهكذا، كان من حق «نايكي» أن تقول عن حذائها الأحمر: «هذا ليس حذاء كرة سلة، إنه (إير جوردان)».

كافة العناصر الخمسة اللازمة لنهوض العلامة التجارية واضحة كل الوضوح في الانبعاث الجديد لشركة «نايكي»:

- أنشأت الشركة نظاماً اقتصادياً قوياً مؤسساً على الترخيص للتصنيع الخارجي منخفض التكلفة في الشرق الأقصى وعلى إدارة محنكة. وساعد هذا النظام على توليد عائدات مالية لدعم بناء العلامة التجارية.
- طورت الشركة رؤى عميقة تستشف حاجات زبائنها المستهدفين، وقد أتاحت هذه الرؤى للشركة، إضافة إلى قدراتها على تجزئة الأسواق إلى قطاعات فرعية، معرفة تطلعات الكثير من المستهلكين، بدءاً بالشباب من المشجعين المتعصبين في ملاعب كرة السلة، وانتهاء بالكهول الذين يمارسون رياضة الجري بين الحين والآخر.
- أوجدت «نايكي» أيضاً نموذجا (باراديم) للعلامة التجارية

الأصلية. ففي حين ظلت على إخلاصها لأساس علامتها التجارية القائم على الأداء الرياضي المتفوق، إلا أنها أضافت إليه التركيز على الرياضة كطراز وأسلوب حياة، ثم كتحقيق للذات عندما نجحت في نهاية المطاف في إنتاج الصنف المخصص للتمارين الرياضية بمصاحبة الموسيقى aerobics. أما شعار «نايكي» الشهير «مارس الرياضة» فقد أثبت أنه محك قوي وفريد، ومثير لعاطفة عشاق الرياضة المتحمسين في كافة أرجاء العالم.

- الثقافة السائدة في شركة «نايكي» تجعلها تشبه مرسماً في عصر النهضة، وذلك في قدرتها على التركيز على الإلهام والخيال المبدع، في الوقت نفسه الذي تضع التفاصيل الواقعية الدقيقة المتعلقة بإدارة العلامة التجارية موضع التطبيق العملي باستمرار. ويتم الحفاظ على هذه الروح الملهمة في التصميم المتعدد الوظائف، والتسويق، وفرق الإدارة في المركز الرئيسي، علاوة على واحدة من أكثر المؤسسات دعماً ومساندة على صعيد المبيعات والتكنولوجيا في مجال تجارة التجزئة، ألا وهي «أمريكا» America.

- سعت «نايكي» بإصرار لا يلين على إدخال التحسينات في علامتها التجارية. وحتى مع النجاح الذي حققته، تعمل الشركة باستمرار على توسيع حدود بيع هذه العلامة من خلال تقديم أصناف جديدة، والوصول إلى

بلاد جديدة، والابتكار في كافة جوانب إدارة العلامة التجارية.

إعادة تكوين الإلهام

يتطلب مطمح إعادة بعث علامة تجارية منظوراً مركباً وقادراً على الرؤية المتبصرة لاستشفاف تجربة الزبون، ومعاينة كافة جوانب نظام العمل التجاري الذي يحدد العلامة التجارية. يمكن للاستثمار أن يكون مهماً، مثلما هو حال الخبرة الإدارية المطلوبة. لكن إن كانت المخاطرة كمشروبات، فإن الأرباح المحتملة كمشروبات أيضاً. وفي عالم يتواصل فيه تغيير المنتجات، والأسواق، والقنوات، وحدود الصناعات، فإن بمقدور علامة تجارية تتمتع بإدارة جيدة أن تكون بمثابة القاعدة المؤسسة لربحية مستقبلية في العمل التجاري، وتشكل مصدراً للنمو عبر أسواق جديدة، وتجزئة جديدة للمنتج، وحتى لعمل تجاري جديد كلياً.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في أيار/ مايو 1996.



شركة شبكة الأصناف التجارية المتعددة

أنتونيللا مي . پوكتلر و فيليپ إيري

هنالك نوع جديد من الشركات ـ ندعوها شبكة الأصناف التجارية المتعددة ـ تعمل حالياً على تثوير عملية التسويق التقليدية. فقد غدت علامات تجارية مثل «ڤيرجين» Virgin، و«سواتش» Swatch، و«ديزني»، Disney و«صامويل أدامز» Samuel Adams، و«نايكي» Nike، و«أديداس» Adidas، صوراً ذهنية قوية التأثير في أذهان المستهلكين، تتمتع بأهمية دلالية تتجاوز نطاق ارتباطها بأي منتج محدد أو خدمة وحيدة. وتحقق هذه الشركات مزيداً من الأهداف من خلال:

- الحصول على مزايا اقتصادات الإنتاج الكبير بأحجام إنتاجية محدودة.
- التمتع بالخبرة دون استعارتها.
- استعارة التكنولوجيا دون تطويرها.
- الاستجابة للطلب المتنامي بسرعة دون إيجاد طاقة زائدة عن الحاجة.
- تحقيق النمو بمصادر واستثمارات محدودة.

باختصار، فإن شركات شبكة الأصناف التجارية تضيف

القيمة إلى علاماتها التجارية من خلال تحويل سلسلة القيمة التقليدية إلى شبكة من القيمة المضافة.

تبدو هذه الشركات مختلفة و«تشعر» بأنها كذلك فعلا. فبدلاً من الاستثمار الجامد الذي يفتقد المرونة، تملك شركاء ومقاولين. وهي تتاجر برسوم التراخيص التجارية، والعقود المنتقاة بعناية للإنتاج والتوزيع، وقوى البيع بالوساطة، وتشارك في نفقات البحث والتطوير. ونتيجة لكل ذلك، استطاعت الوصول إلى أفضل الممارسات التجارية في كل نقطة من شبكة القيمة وجني عوائد استثنائية بالقليل من الأصول المالية.

لكن شركات شبكة الأصناف التجارية تحافظ على سيطرتها الكاملة على تلك الأنشطة التي تتمتع بأهمية حاسمة بالنسبة لتجربة المستهلك مع العلامة التجارية، وتقوم بأدائها على أفضل ما يكون. والأهم من ذلك أنها تفهم كيفية توسيع القيمة الجوهرية للعلامة التجارية لتشمل جملة متعددة من الأعمال التجارية، والمنتجات، والزبائن، ونقاط السعر. وهي تفعل ذلك عبر إقامة رابطة، وجدانية وعاطفية، وثيقة الصلة مع المستهلكين. كما تملك القدرة على فعل ذلك بسرعة كبيرة.

لا تؤمن شركات شبكة الأصناف التجارية بالحدود والسدود، التي تعيق انتشار منتجاتها وتجارتها. فبعض الشركات الإنتاجية، مثل «ديزني» و«نايكي»، تمكنت من فتح منافذ لسلع التجزئة التي تبيعها، في حين أن شركات تجارة التجزئة، مثل

«بنيتون» Benetton، تشارك في إدارة سلسلة القيمة لشركات مورديها. ألا يمثل ذلك مخاطرة؟ ألا يشجع على إضعاف العلامة التجارية؟ ليس بالضرورة. إذ طالما ظلت الفكرة متناغمة مع الجاذبية الوجدانية للعلامة التجارية، فإنها تقوي نشاطها فعلاً وتعزز مواءمتها للمستهلك.

التركيز المباشر على تجربة المستهلك

لا تتميز شركات شبكة الأصناف التجارية بما تملكه (الذي قد يكون قليل الحجم) بل بكيفية التصرف والفعل. وتتجسد الأفضلية التي تتمتع بها في قدرتها على توجيه عملياتها وكوادرها الجوهرية وقيادتها بطريقة تؤمن تجربة متفوقة للعلامة التجارية مع المستهلك. لهذا، يحظى تحديد العمليات والقدرات الضرورية للتركيز على هذا الهدف بأهمية الأنشطة التجارية نفسها، والأسواق، وخطوط المنتجات التي ينبغي السعي إليها. قد تشمل العمليات الأساسية الإنتاج والتصميم، وتحديد الموقع، واختيار الهدف، وتبني المعايير، وتقديم الضمانات، وعرض سلع التجزئة، ومزج تركيبات فريدة من الفوائد والعوائد.

هل ينبغي عليك أن تقلق من منافسة شركات شبكة الأصناف التجارية؟ أجل، بالتأكيد. فمع تركيزها المكثف على قيمة الصنف التجاري، وبسبب قاعدة أصولها المنخفضة، تتصف هذه الشركات بالمرونة والفطنة وسرعة الحركة إلى حد

كبير. ولأنها تتجنب الاستثمارات الضخمة في المرافق والموارد، يمكنها التحرك بسرعة في عدة اتجاهات في الوقت نفسه. الأمر الذي يعني قدرتها على مباغتتك من حيث لا تدري واسترجاع حصتك من السوق بين يوم وليلة.

ظاهرة «ڤيرجين»

تعتبر شركة «ڤيرجين» البريطانية نموذجاً كلاسيكياً لشركة شبكة الأصناف التجارية. أسس الشركة ريتشارد برانسون سنة 1970 لبيع الأسطوانات بسعر منخفض في متاجرها وعن طريق البريد. ثم وسعت علامتها التجارية لتشمل الخطوط الجوية، والخدمات المالية، ومتاجر البيع بالمفرق، والسكك الحديد، والفنادق. ومع إجمالي مبيعات يبلغ 1،5 مليار جنيه استرليني، تضم «ڤيرجين» أكثر من 250 شركة، ومشروع مشترك، وشراكات في مجموعة متنوعة من الأعمال التجارية، بدءاً بالكمبيوتر الشخصي وانتهاء بالمشروبات الخفيفة.

لكن شركة «ڤيرجين» أكثر من مجرد مجموعة من المنتجات المتباينة تحت اسم مثير محفز. وبغض النظر عما إذا كان الأمر يتصل بفيلم فيديو موسيقي أو رحلة على متن الطائرة، فإن الزبائن يعتبرون تجربتهم مع علامة «ڤيرجين» التجارية بمثابة شيء جديد، ومثير، ومختلف. كيف حدث ذلك؟ حين بدأ برانسون أول أعماله التجارية، عرف بأنه لا يكتفي بمجرد تلبية الحاجة إلى موسيقى بسعر منخفض. إذ كان

أيضاً يؤكد الذوق الموسيقي لزبائنه، علاوة على إعطائهم إحساساً بالانجذاب إلى مجموعة من المعجبين بموسيقى بديلة تشاركهم بالذهنية نفسها. لقد جعل زبائنه يشعرون بأنهم متميزون، وولَّدت تلك الرابطة الوجدانية ولاء متحمساً للعلامة التجارية وثقة بالغة فيها.

أما الإنجاز الأكثر أهمية في دلالته فكان قدرة برانسون على توسيع هذه الاستجابة العاطفية لتشمل منتجات وخدمات أخرى، أشهرها الخطوط الجوية. وحين عمل برانسون على ملء الفراغ الذي خلّفه فريدي ليكر في مجال الرحلات الجوية الدولية المنخفضة السعر، قدم لزبائنه خدمة الدرجة الأولى بسعر الدرجة السياحية. فأين كمن الرابط مع أعماله التجارية الأخرى؟ في تجربة الزبون مع العلامة التجارية. أعاد برانسون الرومانسية إلى الطيران. وجعل زبائنه يشعرون بالتميز بإضافة خدمات أخرى مثل الرسائل، وسيارات «الليموزين» الفارهة لنقلهم، وشاشات فيديو على ظهر المقعد المقابل لكل مسافر. ولم تكن الشركات الراسخة على خطوط «ڤيرجين» راغبة ولا مستعدة لدخول حرب خاسرة لمنافستها في تحقيق أسباب الراحة والمتعة للمسافرين.

ركز برانسون على العمليات الصغيرة (التي تتكل على الشركات الأخرى في إنجازها)، كما وقع عقوداً مع مقاولين لإنجاز أو تأجير الكثير منها. لكن «ڤيرجين» جمعت في يدها كافة عناصر النظام التجاري ذات الأهمية الحاسمة بالنسبة لرابطة الزبائن الوجدانية مع العلامة التجارية - في البر والجو - بما في

ذلك الحجوزات، والتسجيل عند الدخول للطائرات أو الفنادق، والتسويق، والمبيعات، والخدمات خلال الرحلة.

واصل برانسون التركيز على تجربة الزبون مع العلامة التجارية مراراً وتكراراً، وذلك في نشاط تجاري بعد آخر. وتعلم الزبائن الثقة به حين عرفوا أنه لن يخذلهم. وليس من المفاجئ أن علامة «ڤيرجين» التجارية تحوز رضا 93٪ من المستهلكين في المملكة المتحدة. وفي الحقيقة، حين طلب استفتاء أجرته هيئة الإذاعة البريطانية على 1200 شخص معرفة رأيهم بهوية الشخصية المؤهلة لحمل مسؤولية إعادة كتابة «الوصايا العشر»، احتل برانسون المركز الرابع، بعد الأم تيريزا، والبابا، وأسقف كانتربيري!

المنافسة ضد شركات شبكة الأصناف التجارية المتعددة

تمثلت ردة فعل شركة «أديداس» على نموذج شبكة الأنشطة التجارية المترابطة لشركة «نايكي» في عملية إعادة بناء جذرية لسلسلة القيمة حول الوظائف الجوهرية لنفقات البحث والتطوير، والتصميم، وتجربة المستهلك مع سلع التجزئة الاستهلاكية. ومن خلال التخلص من مرافقها الإنتاجية الضخمة، تمكنت من اكتساب المرونة التي تحتاج إليها لمسايرة الاتجاهات الجديدة في عالم الأحذية الرياضية المتقلب. حيث استطاعت إدارة صغيرة وجريئة ركزت اهتمامها على العلامة التجارية أن تجعل ذلك أمراً ممكناً، وجنت الشركة فوائد كبيرة. في السنوات

الثلاث الماضية (94، 95، 96)، تنامت مبيعات «أديداس» بما يزيد عن 70٪، واستمرت أرباح التشغيل في الارتفاع سنة 1997.

يمكن للشركات ذات العلامة التجارية الضعيفة أن تختار سبيلاً آخر. فباستطاعتها أن تغدو دعائم استراتيجية ضمن شبكة الأصناف التجارية لشركات أخرى، تشارك في التغليف أو توفر إحدى الخدمات مثلاً. وهنالك شركات متخصصة في إنتاج الصنف الخاص PL مثل «درايبرز» Drypers، في مجال حفاضات الأطفال؛ أو «هوكلاند» Hochland في مجال تصنيع الأجبان؛ أو «س. بينيدتو» S. Benedetto في مجال المشروبات الخفيفة؛ اختارت بنجاح هذه الوجهة.

يعتمد السبيل الذي تختاره على نقطة انطلاقك وما تمتلكه من قدرات. فالعلامات التجارية العالمية القوية التي تمتلك تكنولوجيا متفوقة وقدرة كبيرة على الابتكار، مثل «جيليت» أو «بروكتر وغامبل»، سوف تتدبر أمر إدارة هذه الوظائف على أسس عالمية متكاملة. لكن حتى أقوى الشركات قد تستفيد من عملية التخلي عن الأصول المالية الكبيرة التي ابتدعتها شركات شبكة الأصناف التجارية المتعددة. فالعلامات التجارية القوية والكفوءة على المستوى المحلي، مثل «نيڤيا بيرسدورف» Beiersdorf's Nivea أو «مولينو بيانكو باريللا» Barilla's Mulino Bianco، قد تختار مصدراً خارجياً أقوى (تعطيه ترخيص الإنتاج) أو تشارك في الوظائف الرئيسية مع شركات محلية أخرى للتعويض عن مزايا الحجم الاقتصادي الكبير. وهذا لا

يعني أنها لا تتحكم بهذه الوظائف، بل هي لا تمتلكها بشكل حصري.

هل تلوح شركة ذات شبكة من الأصناف التجارية المتعددة في مستقبلك؟

من أجل تحديد مدى النجاح الذي تحققه في حالة الظهور المفاجئ لشركة ذات شبكة من الأصناف التجارية المتعددة تتسلل إلى مجال نشاطك التجاري، أو من أجل تحديد ما إذا كانت شركتك ذاتها ستصبح واحدة منها، إطرح على نفسك الأسئلة الآتية:

1 - هل تتفاعل أصداء العلامة التجارية للشركة التي أملكها مع الزبائن على مستوى عاطفي قوي؟ هل عملت على استغلال ذلك عبر كل الأصناف الممكنة؟

2 - ما هي الوظائف في سلسلة القيمة التي تسهم أكثر من غيرها في تجربة زبائني مع العلامة التجارية؟ وما هي العناصر غير المهمة التي أستطيع التخلي عنها؟

3 - هل أنا أفضل من منافسي في أداء هذه الوظائف، أم هم متفوقون علي؟

4 - ما هي مجموعة العناصر المتمثلة في المصادر الخارجية، وبناء التحالفات، والمساهمات الداخلية التي سوف تعزز وتقوي تجربة علامة شركتي التجارية مع المستهلك؟

5 - هل أستطيع بكفاءة واقتدار إدارة شبكة من الموردين النابغين، وقوى مبيعات أتعاقد معها، وتجار تجزئة أرخص لهم ببيع المنتجات؟

شركات شبكة الأصناف التجارية المتعددة تجبر كافة الشركات الأخرى هذه الأيام على التمعن بعمق في التجربة العاطفية والوجدانية لزبائنها مع علاماتها التجارية. أما الأرباح والفوائد فستذهب إلى تلك الشركات الرائدة التي تتفوق في جعل أصداء ووعود علاماتها التجارية تتردد عبر الكثير من الأنشطة والمنتجات.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في أيار/مايو 1997.



اختبرْ علامتك التجارية

جورج ستاك الإبن

كان تمييز السلع بعلامة تجارية يتمحور بالنسبة لمعظم الشركات حول تحديد الموقع، والدعاية، والتغليف، والشعارات المغرية، ورمز الشركة الجذاب. أما اليوم فلم يعد كل ذلك كافياً. وفي الحقيقة، سوف نذهب إلى حد القول أن الكثير من الأموال والطاقات التي تصرف في هذه المجالات تعتبر مهدورة وضائعة. فتمييز السلع بعلامة تجارية يتركز في أسواق هذه الأيام على التجربة الإجمالية للزبون مع المنتج أو الخدمة. وهو يدور حول جذب انتباه الزبائن، واكتساب ثقتهم، وجعل تجربتهم مع العلامة التجارية على درجة من الإمتاع والمؤانسة بحيث يفخرون باختيارهم ويمتدحونه أمام الآخرين. كما يستهدف إيجاد زبائن «مخلصين» دائمين بدلاً من زبائن عابرين «غاضبين» حيث أحنق الزبائن في السابق تدني الجودة، أو رداءة الخدمة، أو مضيعة الوقت.

ذهبتُ إلى السوق بحثاً عن سيارة تضمن متطلبات الأمان والسلامة وتلبي حاجات زوجتي المشغولة طول الوقت بعملها خارج المنزل وبأولادنا داخله. حددنا اختيارنا بطرازين مناسبين انتقينا في النهاية أحدهما بعد أن وعدنا البائع بأنه في حالة تعطل

السيارة فسوف يقوم بجرها فوراً وإرسالها إلى ورشة التصليح. وبما أنني أسافر دوماً خارج المدينة لمتابعة أعمالي وجدنا أن ذلك يناسب زوجتي تماماً، فاشترت السيارة.

خلال الشهرين الأولين، أخبرت زوجتي كل من تعرفهم عن مدى استمتاعها بالسيارة وتقديرها لقيمة الأمان الذي تشعر به نتيجة للضمانات التي قدمها البائع. كانت في الواقع إعلاناً دعائياً متحركاً للشركة المصنِّعة للسيارة.

لكن في المرة الأولى التي احتاجت فيها السيارة إلى التصليح، فشل البائع بالحفاظ على وعوده. إذ لم يتدبر أمر نقلها فوراً، ولا حدد موعداً لتصليحها بسرعة. لقد دمر البائع بهذه الواقعة الوحيدة المشاعر الإيجابية التي أحسسنا بها تجاه العلامة التجارية. ولن يعدل من نفورنا منها حجم الدعاية، أو الترويج، أو الصلات مع الشركة المصنِّعة. ما هي العبرة المستخلصة هنا؟

يتعرض الكثير من المستهلكين هذه الأيام للضغوط الناتجة عن:

- ضيق الوقت
- قلة المال
- التعب والتشكك
- الرغبة في إقامة العلاقات والصلات

فهم يشعرون أن المنتجات، والخدمات، وتجربة التسوق قد خذلتهم، تضاف كلها إلى الحالة الكلاسيكية التي ندعوها «غضب الزبون».

لا يمكن مغالبة غضب الزبون بواسطة تغليف المنتج بشكل جذاب أو الادعاء بارتفاع مستوى جودته. إذ ينبغي اكتساب ثقة المستهلك عند كل مرحلة من مراحل تجربته مع الشركة. فإن كنت أنت زبون شركتك ذاتها، فما هو شعورك تجاه تجربة الشراء ودفع ثمن المنتج، واستلامه، واستخدامه، وتلقي خدمة ما بعد البيع؟ يفهم الكثير من الشركات سلسلة مراحل هذه التجربة من وجهة نظرها الخاصة وليس من منظور الزبون. نحن نسمي هذه السلسة «المعرفة من الألف إلى الياء»، لأن الزبائن يعرفون من خلالها ماهية الشركة الحقيقية. فهم يكتشفون حقيقة الشركة تبعاً لما تفعله وليس ما تقوله. هذه الخبرة التجريبية المستمدة من الواقع الفعلي تتعذر إزالتها أو محو آثارها. لذلك يتوجب على الشركة التأكد من معرفتها التامة بما تقوله وتلقنه وتعلمه لزبائنها. فهل تعرف أنت شعور زبون شركتك تجاهها؟

من أهم الأمور، الوفاء بالوعود

هل قمت مرة بقياس المدة التي يتحملها الزبائن في انتظار الحصول على المنتج أو الخدمة؟ قبل بضع سنوات فقط، كانت مدة نصف ساعة لتحضير وجبة طعام جاهزة في المنزل تعتبر عادية بالنسبة لعروض «المأكولات السريعة». أما اليوم، فلا تعتبر الوجبة من «المأكولات السريعة» إن لم تجهز وتوضع على المائدة خلال مدة خمس دقائق أو أقل. وبشكل مشابه، فإن مدة أسبوعين من الانتظار لخدمة تصليح السيارة تعتبر تأخيراً يبلغ ثلاثة عشر يوماً على أقل تقدير.

لقد أصبح الناس أقل استعداداً بكثير لتصديق المزاعم والدعاوى التقليدية التي يطلقها أصحاب العلامات التجارية. فالمستهلكون يعيرون أذناً صماء «للقصف» الإعلاني والدعائي المتواصل عليهم من الإذاعة، والتلفزيون، والصحف، ومحطات الحافلات، وحتى الإنترنت. وفي الحالات التي تصل فيها الرسالة، فإنهم يتلقونها عادة بمشاعر الشك والريبة.

إن أسواق اليوم توفر للمستهلكين خيارات غير مسبوقة. فهم يعرفون أن من بين الكثير من أصناف السلع والخدمات المعروضة، يمكنهم شراء منتجات الصنف الخاص PL الأرخص سعراً، والأفضل نوعية التي تلبي متطلبات أدائهم. وفي العلاقة التبادلية بين التكلفة والنوعية، لم يعد يكفي لإنهاء عملية البيع إدراك المكانة والثقة المرتبطتين بشراء اسم تجاري. وعلى سبيل المثال، ذهبت شركة «كانيديان تاير» Canadian Tier المتخصصة في بيع السلع الصامدة بالمفرق، إلى حد الإعلان أن المنتجات العامة التي تبيعها تصنعها شركات ذات علامات تجارية شهيرة، نفس النوعية، نفس المصنّع، لكن بسعر منخفض. وباختصار، فإن شركات التسويق تفقد القدرة على إرضاء المستهلكين المدركين للنوعية التي تعرضها الماركة التجارية المسجلة.

لكن المستهلكين من كافة مستويات الدخل يتزاحمون، مثلاً، على شراء منتج شركة «ستاربكس» مع أنهم يدفعون دولارين ثمناً لفنجان من قهوتها، في حين يستطيعون الحصول

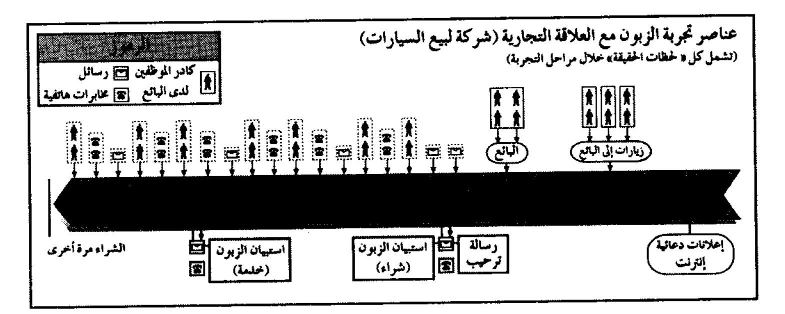
على قهوة عادية بأقل من دولار واحد في مقهى أقل مستوى. لماذا؟ لأن قهوة «ستاربكس» لذيذة، ولأن الشركة جعلت من عملية شراء منتجها تجربة على قدر كبير من المتعة، ولهذا يكافئ الزبائن الشركة بولائهم لها. فقد أقامت «ستاربكس» مقاهي على الطراز الأوروبي في زوايا الشوارع التي تضج بالحركة في معظم المدن الأمريكية، بحيث تجتذب الناس والمارة لتمضية بعض الوقت فيها، واستطاعت بذلك التفوق على كل منافسيها. كما أصبحت رمزاً دالاً على الخبرة، والدراية، والتواصل مع المستهلك.

حين يجد المستهلكون علامة تجارية يعتقدون أن بإمكانهم الوثوق بها، وحين يرضون عن تجربة استخدامهم لذلك المنتج أو تلك الخدمة، يمثل ولاؤهم ودعايتهم دعماً لا يقدر بثمن، كما كان الحال مع زوجتي في الشهرين الأولين من شراء السيارة قبل أن يخذلها البائع حين أخلف وعوده.

ما يعنيه غضب المستهلك بالنسبة للشركة هو أنها لا تقدر الآن، أكثر من أي وقت مضى، على تناسي حقيقة أن تجربة المستهلك جزء لا يتجزأ من تمييز السلع بالعلامة التجارية. فإدارة تجربة المستهلك مع العلامة التجارية وثيقة الصلة فعلاً بكافة الشركات، بغض النظر عما إذا اعتقدت أنها تملك علامة تجارية قوية أم لا. كما أن العلاقات التي تقيمها العلامة التجارية ليست مقتصرة على شركات المنتجات الاستهلاكية، بل تمتد لتشمل المشافي، ومكاتب «التاكسي»، وشركات التنظيف،

وورشات تصليح السيارات، والخطوط الجوية، والمطاعم، وغيرها. أما قوة تجربة المستهلك مع العلامة التجارية فهي مرتبطة برباط لا تنفصم عراه مع كل جانب من جوانب عملية شراء واستخدام المنتج، ولا تقتصر على أداء المنتج ذاته.

الشكل 12



رؤية هادية وحيدة

تعتبر إدارة تجربة المستهلك تحدياً مهماً، لأن تلك التجربة تحدث على خط المواجهة الأمامي للشركة. في الكثير من الحالات، لا تملك سوى قلة قليلة من أرباب العمل معرفة مباشرة بما يحدث للزبائن. وفي أحيان كثيرة، لا يكون لدى المديرين الذين يتخذون القرارات الرئيسية حول الاستثمارات الجديدة أو عمليات إعادة التصميم والتخطيط سوى فكرة بسيطة عما ستحدثه قراراتهم من تأثيرات شاملة على تجربة الزبون مع المنتج.

يبدو أن شركات الخدمات أكثر وعياً بأهمية التجربة مع العلامة التجارية مقارنة بالشركات المصنِّعة للسلع المعبأة. ففي وقت مبكر يرجع إلى أوائل السبعينيات مثلاً، أعاد جان كارلزون، رئيس الخطوط الجوية الإسكندنافية SAS تنظيم شركته على أساس مفهوم دعاه «لحظات الحقيقة». اكتشف كارلزون أن ثلاثين ثانية مع الوكيل المعتمد، هي كل ما يحتاج إليه الزبائن لاستنتاج ما إذا كانت شركة الطيران التي يتعاملون معها شركة قديرة أو رديئة.

إن إدارة التجربة مع العلامة التجارية تتطلب تحديد جوهر تجربة الزبون التي تريد تحقيقها، والتأكد من أن كل موظف، من القاعدة إلى القمة، يفهم كيف يمكن لها التأثير في حياة زبائنها اليومية. لقد ابتكرت إحدى الشركات المتعاملة مع «مجموعة بوسطن الاستشارية» سلسلة من أفلام «الڤيديو» التي تستعرض تجربة زبونها المستهدف. ولا تعرض هذه الأفلام على مديرين التسويق وحدهم، بل على المسؤولين عن تطوير الأنظمة المتبعة الذين يشيدون البنية التحتية الداعمة التي ستجعل التجربة ممكنة الحدوث. ولا يمكن أبداً لأي لائحة مكتوبة بالأنظمة المطلوبة أن تحل محل الفهم العميق الذي يطوره الموظفون حين يرون ويسمعون على الطبيعة تجربة الزبون مع المنتج.

قبل إطلاق الحملة الدعائية أو الترويجية المقبلة، اسأل نفسك كيف تؤثر قراراتك الاستثمارية في تجربة زبائنك، وعما إذا كان كل موظف لديك ـ من كبار المديرين التنفيذيين وحتى

موظفي الاستقبال على «الكاونتر» - على علم تام بمدى توقف واعتماد قيمة العلامة التجارية على نوعية التجربة التي تقدمها. نقدم في ما يأتي بعض الأسئلة التي ينبغي أن تأخذها بالاعتبار:

1 - هل يمكنك وصف التجربة مع المنتج من الألف إلى الياء، عبر مختلف مراحلها (العلم بالمنتج - شراؤه - الحصول عليه - استخدامه - تلقي خدمة ما بعد البيع)، بالنسبة لمختلف شرائح وقطاعات الزبائن؟ هل بإمكانك عرضها على «الڤيديو» أمام موظفيك؟

2 - هل يمكنك قياس قدرتك على مغالبة مشاعر السخط والاستياء (الناتجة عن الانتظار لمدة طويلة للتسلم والصيانة، أو عدم الدقة في تلبية طلبات الشراء وإعداد الفواتير) التي يواجهها الزبائن مع مضي تجربتهم قدماً مع علامتك التجارية؟

3 - هل يمكنك رسم صورة تفصيلية لتأثيرات المشكلات التي تبدأ بمزاعم التسويق المضللة وتنتهي بطلبات الخدمة وعوائد المنتج؟

4 - ما هي القيمة المالية لتقديم تجربة تؤدي بشكل متساوق إلى إيجاد مستهلكين «مخلصين» في ولائهم للعلامة التجارية، وتلغي أسباب غضب وسخط الناقمين عليها؟

5 - هل يمكنك تطوير خطة توجيهية وبيئة عالمة ببواطن الأمور من أجل تحليل كيفية استجابة الزبائن إلى منتج

أو خدمة جديدة قبل أن تطلق أنواعاً أخرى من التجارب مع العلامة التجارية؟

تعتبر إدارة العلامة التجارية نقطة تحول مهمة. فمع تفاقم تنافر نغمات السوق، لن تستطيع النجاح سوى تلك العلامات التجارية القادرة على الوفاء بوعودها. إن زيادة حجم الاستثمار في الإعلان والدعاية لن يحرك بمفرده مؤشر المبيعات. لذلك أعدَّ إدارة شؤون علامتك التجارية لتركز على النتائج الأكثر أهمية، تلك التي تؤثر في حياة زبائنك المعيشية.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في حزيران/يونيو 1997.



تكوين تجربة خالية من الأخطاء والعيوب مع العلامة التجارية

مايكل ج. سيلفرشتاين

كنت ذات مرة أقف منتظراً في الطابور مع ابني تشارلي البالغ من العمر خمس سنوات أمام مطعم للمأكولات السريعة. الساعة ناهزت الواحدة والنصف بعد ظهر أحد أيام السبت. كنا قد «نسينا» أن نأكل، وكان تشارلي جائعاً ومتعباً من التجوال معي. أمطرت السماء طيلة اليوم ونحن نقطر ماء. الآن، نحن ننتظر منذ عشر دقائق لتقديم طلبنا، أي تأخير لمدة سبع دقائق على الوقت المعياري للصناعة. أخيراً، طلبت ما يريده تشارلي. لكن البائع قال: «عفواً يا سيدي، نستطيع إعطاءه وجبته، لكن لا يوجد لدينا ألعاب»، وبدأ تشارلي ينتحب. فبالنسبة له، تعتبر الهدايا الصغيرة أهم ما يقدمه المطعم وليس الطعام. وتبعاً لوجهة نظره، فإن فشله في تقديم اللعبة أمر يدين اسمه التجاري.

ما أشرنا إليه يحدث كل يوم. فكثيراً ما يصاب الزبائن بالإحباط بل يتعرضون لسوء المعاملة أحياناً. ومعظم الشركات فشلت في تحديد مقدار الخسارة التي تسببها الخدمة السيئة، أو في استبدالها بما ندعوه نحن المتخصصون «نظام توصيل القيمة

الخالي من الأخطاء والعيوب».

الآن، لم يعد تشارلي يرغب بالعودة إلى ذلك المطعم مرة أخرى. وعلى شاكلة الكثير من الزبائن الساخطين، لن يخاطر بالتعرض لخيبة أمل جديدة. إذ يعتبر صانع القرار الرئيسي بالنسبة للأكل في هذه المناسبة (قرار الغداء في مطعم المأكولات السريعة)، كما أن ما يفضله ينسحب على أفراد العائلة كلهم. علاوة على ذلك، إذا اعتبرنا أن العمر المتوقع لتشارلي سيكون 70 سنة، فإنه سيساوي على الأقل 15000 دولار من العائدات لسلسة المطاعم تلك، بل أكثر من ذلك إذا امتلك نفوذاً مؤثراً على «جماعة» أو أصبح رب عائلة كبيرة العدد.

لسوء الحظ، فإن سلسلة المطاعم تلك لن تسأل تشارلي أبداً عن رأيه بزيارتها، مثلها في ذلك مثل الكثير من الشركات التي تصيب الزبائن بالإحباط وخيبة الأمل. كما أنها لن تعيد النظر في سجل الأداء بحيث تخفض مدة العشر دقائق من الانتظار، أو تعيد ملء مخزونها الفارغ من اللعب، أو تعوض المبيعات الضائعة. وفي الحقيقة، حين يراجع المديرون المبيعات الإجمالية ليوم السبت ذاك على وجه الخصوص، فسوف يستنتجون حتماً مدى نجاح أسلوب تقديم الهدايا والألعاب.

التجربة الشاملة مع العلامة التجارية

تقوم حفنة من الشركات المبتكرة حالياً بدور ريادي في اتخاذ سبيل مختلف للذهاب إلى السوق. فهي تركز على تجربة

الزبائن مع علاماتها التجارية، وعلى بناء سمعة لها تقوم على إرضائهم وإسعادهم من خلال منتجات أو خدمات خالية من العيوب والأخطاء والنواقص. وهي تدرب موظفي المبيعات لديها على فهم حقيقة أنها لا تقبل أبداً بشيء أقل من أداء مثالي خال من الأخطاء والعيوب، وأن العلاوات، والترقيات، والحصة في الأرباح، تعتمد كلها على النتائج المقاسة حسب النشاط والفاعلية.

تفهم هذه الشركات الرائدة أن القيمة المدركة لعلامتها التجارية تتوقف على ما يحدث قبل وبعد شراء المنتج. كما تعي أن الدعاية الشفاهية التي يقوم بها الزبائن حين يمتدحون المنتج تساوي الملايين من الدولارات التي تنفق على الإعلانات الدعائية في وسائل الإعلام. وهي تعلم إداراتها وأقسامها أن التجربة مع العلامة التجارية تبدأ مع معرفة الزبون بالمنتج ـ الخدمة، وتنمو مع المناقشات والأحاديث مع الأصدقاء، وتبرز وتتفتح حين يزور الزبائن المتجر وتجتاز حلقة «المعرفة ـ المقارنة ـ الشراء»، ثم تستمر عبر الاستعمال، والانتهاء من الاستعمال، والشراء مرة أخرى.

خذ على سبيل المثال قسم الأسماك في متجر الأطعمة المتخصص الذي أتسوَّق منه. ومع أن متاجر السوبر ماركت القريبة تبيع كلها أصنافاً جيدة من الأسماك بسعر أقل، إلا أن لهذا القسم الذي يبيع السمك في المتجر عدداً كبيراً من الزبائن المداومين. وعملية اجتذاب الزبائن تكمن في تجربة التسوُّق،

حيث تبدأ بالبائع الواقف خلف «الكاونتر» الذي يبدو وكأنه يعيش، ويتنفس، ويأكل سمكاً.

هذا البائع يفخر بأنه يذهب كل صباح إلى السوق قبل منافسيه لينتقي أفضل الأصناف الطازجة، وأكثرها تنوعاً. وحين يعود إلى المتجر، لا يكتفي بمجرد الترويج لما يريد بيعه. فحين يطلب الزبائن نصيحته، يسألهم عن ذوقهم، وخبرتهم في الطهي، والمناسبة. ثم يساعدهم في اختيار النوع الملائم، ويجهز ما اختاروه، ويصف لهم طريقة التحضير. وفي كثير من الحالات يوصي بمرق خاص يبيعه المتجر بربح يصل إلى 80٪. أخيراً، يخبر الزبائن عما يمكن أن يقدموه على المائدة مع السمك، بما في ذلك المشروب، والسلطة، والحلوى.

معظم أقسام السمك في متاجر السوبر ماركت خاسرة مالياً، أو لا تحقق أية أرباح في أفضل الحالات. لكن رجلنا الخبير في بيع السمك يزيد في ربحية المتجر. فالطابور أمامه طويل والسمك ليس رخيص السعر، لكن الزبائن يعلمون أنهم يحصلون على منتج عالي الجودة، واستشارة مجانية مفيدة، وخدمة ممتازة مقابل نقودهم.

لقد اكتشف هذا المتجر ما تفهمه كافة شركات تجارة التجزئة: ينبغي أن تعرف زبائنك وتعرف منتجاتك. أما مديرين المتاجر الكبرى الذين يفترضون أن هذا المستوى من الخدمة لا يوجد إلا في المتاجر الصغيرة فهم يرتكبون خطأ فادح الثمن. فمع

التكنولوجيا، والتدريب، والإخلاص والتفاني، يمكن للبائعين في المتاجر المتعددة الأقسام وسلسلة المتاجر الكبرى أن يعاملوا كل الزبائن وكأنهم من أغنى أفراد المجتمع وأكثرهم نفوذاً.

ما الذي يفكر فيه الزبائن فعلاً؟

لسوء الحظ، فإن معظم الأدوات والوسائل البحثية ونتائج المسوحات المُرْضية، التي يستخدمها المديرون لفهم كيفية تقييم وتصنيف الزبائن لعلامتهم التجارية، تتركز على ما يعتبرونه مهماً، وليس على كيفية اختبار الزبائن للمنتج وتجربته. ومعظم عمليات المسح الواسعة النطاق تقيس تواتر الاستعمال وتطرح أسئلة عريضة عامة تتناول الخدمة، والمساعدة المقدمة عند البيع، والقيمة، لكنها لا تستطيع فهم ومعرفة وتمييز الفوارق الدقيقة في مشاعر الزبائن. ولا تفصّل بشكل كاف كيفية التحديد الدقيق للمشكلات التي تستمر وتتفاقم دون أن يكتشفها أحد بعد مضي وقت طويل على تآكل حصة السوق بسببها.

من أجل الوصول إلى صميم تجربة الزبائن مع علامتك التجارية، أنت بحاجة إلى استنباط الانطباعات العابرة والمشاعر الأولية. ولن تستطيع القيام بذلك من خلال طرح أسئلة معيارية وتقليدية، بل عبر تجريب المنتج مع زبائنك. وهذا يعني التسوُّق معهم والانتباه إلى ما ينظرون إليه، ويفكرون به، ويلامسونه. كما يعني الإصغاء إلى الأسئلة التي يطرحونها على البائعين ورؤية ردة فعلهم عن الأجوبة. والأفضل من ذلك، مقابلتهم في بيوتهم ومكاتبهم لمعرفة من هم وكيف يعيشون.

قمت مؤخراً بمرافقة رئيس شركة غذائية كبرى في زيارة له إلى بيت إحدى زبونات الشركة. زعمت المرأة في البداية أن لديها علبة واحدة أو اثنتين من منتجات الشركة في مطبخها. لكنها حين بحثت جيداً اكتشفت ـ لدهشتها ـ أن لديها عشر علب مخبأة في خزائن متفرقة ضمن المنزل. سألتها لمَ لمْ تعلم بالكمية التي لديها فعلاً؟ ارتبكت في البداية، لكن بعد البحث والاستقصاء، اكتشفت أنه بالرغم من ميل السيدة وأفراد عائلتها إلى المنتج، إلا أنها نادراً ما وجدت المناسبة لتناوله. ولا يخطر على بالها حين تفكر بأصناف المأكولات التقليدية، عند تحضير طعام الفطور، أو الغداء، أو العشاء.

قادت هذه الرؤية، التي تأكدت بعد زيارات قمنا بها لعدة منازل، الشركة المصنِّعة إلى إدراك حقيقة أنها بحاجة إلى ما هو أكثر من التصنيع والبيع. فهي بحاجة إلى تغيير طريقة تفكير الزبائن بالمنتج وتعليمهم كيف ومتى يستعملونه.

اعتمد على نفسك

لا يمكن لكبار المديرين تفويض سواهم بجمع هذا النوع من المعلومات والرؤى العميقة. فالأمر يحتاج إلى تجربة مباشرة لفهم التفاعل بين الزبون، والمنتج، والبيئة المحيطة؛ ورؤية كيف تؤثر انطباعات الزبائن على قراراتهم المتخذة؛ وإعادة تمييز وإدراك «لحظات الحقيقة». فإن عرفت أين ومتى تتخذ القرارات، يمكنك توفير معلومات جديدة للزبائن لتعزيز وتقوية مدركاتهم حول علامتك التجارية.

إن المكاسب الاقتصادية الناجمة عن الاحتفاظ بأفضل زبائنك مدى الحياة تفرض نفسها بقوة. وتوصل أحد الأبحاث الذي أجرته «مجموعة بوسطن الاستشارية» على الأنماط الشرائية، إلى أن اكتساب زبائن جدد يكلف عموماً ما يعادل أربعة إلى خمسة أضعاف ربح شرائهم للمنتج أول مرة. وبالطبع، لا يعاود كل الزبائن الشراء. لكن أولئك الذين يفعلون ذلك، يصبحون عادة زبائن دائمين «مخلصين»، يقومون بالدعاية الشفهية الثمينة التي يمكن أن تجعل مئات وحدات البيع تحقق أعلى مستويات الربح.

في سبيل خلق تجربة خالية من الأخطاء مع العلامة التجارية، يتوجب عليك تهديم الحواجز الفاصلة بين شركتك وزبائنك. الأمر الذي يعني:

- تنظيم وسبر دورات شراء الزبائن للمنتج حالياً واستعماله لاحقا؛
- تحديد المجالات التي تستدعي إجراء التحسينات عليها؛
- التخطيط لعملية أفضل، بما في ذلك تصميم خطوات محددة لجعل كل عملية اتصال خالية من الأخطاء؛
- قياس الأداء مع كل زبون على حدة؛
- غرس فكرة الوصول إلى الكمال لدى كافة المساعدين ومكافأة الأداء الممتاز .

قبل قرن من الزمان تقريباً، طرح فريدريك وينسلو تايلور، أبو الكفاءة التشغيلية، سؤالاً على عماله الذين يتلقون أجراً

بالساعة، عما إذا كانوا راضين بمبلغ 1،5 دولار في اليوم، أم أنهم يطمحون لكسب مزيد من المال. كان تايلور يعرض عليهم 1،85 دولار مقابل زيادة تبلغ 300٪ في الإنتاجية. وللحصول على هذه الزيادة، أعطى عماله بالتدريج تعليمات حول كيفية تسليم 47 طناً في اليوم. وهي تشمل الدقة في ضبط المواصفات، والاستشارة المتواصلة، والتغذية الإرجاعية اليومية، والتشجيع على تحقيق الهدف. والآن، انتقل التحدي التشغيلي لتايلور من أرض المصنع إلى الواجهة المقابلة للمستهلك. وأصبحت الإنتاجية اليوم تقاس بمدى رضا الزبون ورغبته بمعاودة الشراء.

إن الاقتراب من الزبائن عملية تستغرق وقتاً وتتطلب جهداً وعرقاً، لكن القيمة التي يقدمها الزبون الدائم، الذي يستمتع في كل مرة باستخدام منتجك ولا يتعرض لخيبة الأمل، تجعلها تستحق العناء للفوز بما تقدمه من مكاسب، لك، ولشركتك، ولزبائنك.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في آب/ أغسطس 1998.

كبير الموظفين التنفيذيين هو المسؤول عن الإدارة الشاملة للعلامة التجارية

جورج ستاك الإبن

في بيئة من التنافس الشديد، لم تعد كافية إدارة العلامة التجارية بالأسلوب التقليدي، أي بتقديم منتج جيد، وإطلاق مزاعم قوية بنوعيته المتميزة، وتوصيل الرسالة المطلوبة بجرأة عبر الإعلان والترويج. إذ يتوجب على الشركة كي تنجح أن تعيد تحديد «الوعد» الذي تقدمه علامتها التجارية ليشمل طريقة موثوقة لا تقتصر فقط على توصيل منتج ثمين، أو حتى تقديم صورة ذهنية جيدة، بل تجربة شاملة أيضاً. وتبدأ هذه التجربة بلحظة معرفة المستهلك بالعلامة التجارية وتمتد لتضم كافة الجوانب المتعلقة بتسوُّقه، وشرائه، واستخدامه، وصيانته وخدمته، وشرائه من جديد. وللوفاء بالوعد الذي قطعته العلامة التجارية للزبائن، ينبغي على مديرين الشركة اليوم أن يتحملوا مسؤولية الإدارة الشاملة للعلامة التجارية. ما الذي يستلزمه هذا الدور؟ لنلقِ نظرة على المؤهلات المطلوبة لتولي هذه المهمة.

الوظيفة المطلوبة: موظف تنفيذي يعمل مديراً للإدارة الشاملة للعلامة التجارية.

الدور: تنمية ربحية العلامة التجارية من خلال إدارة تجربة المستهلك معها من الألف إلى الياء. أي التعايش معها، واختبارها كل يوم، وتوجيه كافة إدارات الشركة بحيث تصبح على المستوى نفسه من الالتزام. ويغدو الشعار بالآتي: تعلمْ. غيِّر. استثمرْ. جددْ.

المسؤوليات: التحكم بكافة العمليات التي تؤثر في تجربة المستهلك مع العلامة التجارية. وضع أهداف التمويل والأداء. التحسين المستمر لقيمة العلامة التجارية. حمايتها من أخطار خطط الربح السريع وغيرها من الخدع الترويجية المضللة.

المؤهلات الضرورية: التمتع بالحماسة والمهارة اللازمتين للتعلم من المستهلك مباشرة. القدرة على التجريب والتعلم من الأخطاء والعثرات. الإيمان بالمقدرة على إصلاح ما بقي صامداً ومنيعاً على الزلل والنقص حتى الآن. الانفتاح، الذكاء، الحس البدهي السليم، الانضباط، الأمانة.

التعويضات والمكافآت: نصيب سخي من القيمة التي أوجدها خلال الفترة الممتدة بين السنوات الخمس والعشر المقبلة نتيجة التزامه وقصة «غرامه» الملتهبة مع العلامة التجارية!

الإدارة الجديدة للعلامة التجارية

يميل المديرون التقليديون للعلامة التجارية إلى لعب دور الأعضاء الثانويين في قسم التسويق من الشركة. فهم مسؤولون بشكل رئيسي عن إدارة الترويج، والدعاية والإعلان، والعلاقات مع التجارة. كما يبدون اهتماماً أكبر بالمشاكل الآنية الصغيرة ويتجاهلون العقبات المستقبلية الكبيرة. إذ لا يملكون

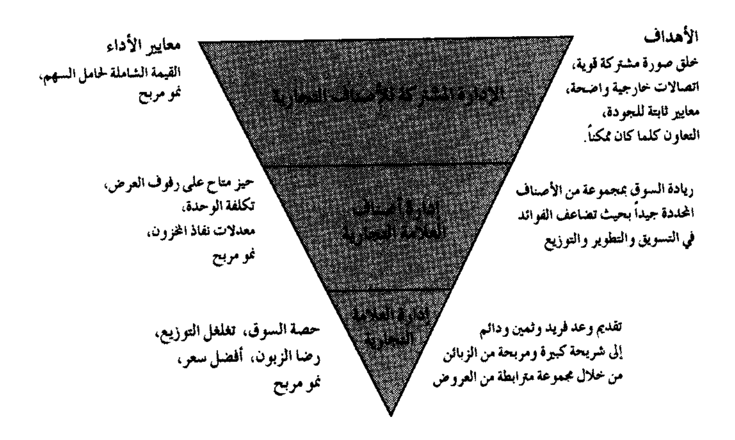
الصلاحيات ولا المهارات الضرورية لتوضيح وبيان المنظور الاستراتيجي البعيد المدى والمتعدد الوظائف الذي تتطلبه الإدارة الشاملة للعلامة التجارية. وفي الحقيقة، لا يوجد لدى معظم الشركات من ينتبه إلى العلامة التجارية.

يتطلب الأمر العثور على شخص يتمتع بسلطة مركزية نافذة في الشركة لإدارة تجربة المستهلك مع علامتها التجارية. وبغض النظر عما إذا كان من كبار الموظفين التنفيذيين، أو يحتل مركزاً رفيعاً في الإدارة، ينبغي أن يتمتع هذا الشخص بالسلطة، والمهارات، والمنظور السليم، والقدرة على الوصول إلى المعلومات الضرورية، لا لدفع عملية تطوير المنتجات الجديدة وحسب، بل التخطيط لعمليات تجارية جديدة لتوصيلها. لا يمكن إلا لكبير الموظفين التنفيذيين أو مدير إداري رفيع المستوى، أن يصدر قرارات واجبة التنفيذ تعتمد على المحاكمة العقلانية في ما يتعلق بالتمويل، وتوجيه وظائف التطوير والتوصيل، وتحميل المديرين مسؤولية تحقيق الأهداف المحددة. وحين يوضع دور الإدارة العريضة للعلامة التجارية في الأيدي الأمينة لكبار المديرين التنفيذيين، يمتلك مديرو التسويق الحرية الضرورية للتركيز على أهم واجباتهم على الإطلاق: إدارة العلاقة مع الزبون.

ما هي الصيغة التي ينبغي أن تأخذها الوظيفة الجديدة لإدارة العلامة التجارية؟ أُدرس الشكل 13 الذي يؤكد أن الإدارة الشاملة للعلامة التجارية ينبغي أن تشمل ثلاثة أدوار حاسمة في أهميتها.

الشكل 13

مستويات الإدارة الشاملة للعلامة التجارية



إدارة العلامة التجارية

يحدد مديرو العلامة التجارية القضايا التي ينبغي استكشافها مع المستهلكين في ما يتعلق بتجربتهم معها، ويعملون على بناء القدرة اللازمة للبحث بهدف جمع تلك المعلومات. وبمساعدة كل وظيفة من وظائف الشركة - تطوير المنتج، التصنيع، التسويق، البيع - يقومون بترجمة هذه المعرفة إلى مواصفات محددة لتطوير المنتج وتخطيط العمليات. إضافة إلى تمويل تطوير القدرات اللازمة لبناء العلامة التجارية ومتابعة أداء الوظائف التي يشرفون عليها.

إدارة أصناف العلامة التجارية

يقوم المديرون هنا «بحراسة» الحدود الفاصلة بين أصناف

العلامة التجارية للشركة والعلاقات الجامعة بينها. إذ تحظى إدارة الأصناف التجارية هذه الأيام بأهمية متزايدة لسببين اثنين. أولاً، سيعمل أي مدير ناجح لأحد أصناف العلامة التجارية على نحو متزايد لتوسيع مدى هذا الصنف. ولسوف يسعى دائماً إلى تفحُّص ومسح الآفاق المناسبة لإجراء توسيعات جديدة تؤدي إلى تحسين نمو المبيعات، وزيادة الحيِّز المتاح على رفوف العرض، والحصول على قوة دفع جديدة من التجارة. لكن إذا ترك هذا التوسع دون ضوابط فلسوف يزيد من احتمال التشابك مع الأصناف الأخرى في مجموعة منتجات الشركة. لذلك يجب على مدير الصنف التجاري التأكد من أن خط التوسيعات لا ينافس الأصناف المشابهة في مجموعة هذه المنتجات.

لكن مديرو الأصناف يلعبون دوراً ثانياً وأكثر أهمية: إدارة الاستثمارات عبر مجموعة مترابطة من الأصناف التجارية. إذ من النادر المحافظة على تمويل عملية مستدامة وضخمة لبناء وحشد القدرات الجديدة التي تتطلبها الإدارة الشاملة للعلامة التجارية بواسطة صنف واحد فقط. لهذا تحتاج الشركات إلى نشر استثماراتها وتوسيعها لتشمل الكثير من الأصناف، وتنتظم في سلسلة من نقاط وقنوات السعر.

الإدارة المشتركة للأصناف التجارية

حين تصبح الأصناف التجارية أنظمة تجارية، تصبح الشركة ذاتها نوعاً من الصنف التجاري. ولهذا السبب، يرجح

ألا يكون أهم دور في الإدارة الشاملة للعلامة التجارية دوراً وظيفياً على الإطلاق وذلك بالمعنى الدقيق للكلمة. بل هو الإدارة المشتركة للعلامة التجارية، التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية العامة للشركة. ومن أجل ذلك يكون مدير الإدارة المشتركة للعلامة التجارية في بعض من أفضل الشركات التي تنتج سلعاً مميزة بعلامة تجارية هو كبير الموظفين التنفيذيين.

تركز الإدارة المشتركة للأصناف التجارية على تحديد وتوصيل ما تمثله الشركة، وهذا يشمل الوعد الذي يضمن أن تكون العلاقة على المدى الطويل مع الشركة أمراً ذا قيمة. ويمكن لتحديد ذلك الوعد أن يراوح بين بيان القيم الرفيعة المستوى للشركة وبين تفصيل المعايير التي تتبناها في ما يخص الخدمة، والضمانات، والجودة.

تكمن الإدارة الشاملة للعلامة التجارية في صميم النجاح الذي حققته سلسلة فنادق «فور سيزنز» Four Seasons، لأن 80٪ من أرباحها تأتي من إدارة الفنادق وليس من امتلاك الفنادق التي تحمل اسمها. ويعتقد كبير الموظفين التنفيذيين، ايسادور شارپ، إن التجربة الناجحة للمستهلك مع العلامة التجارية متأصلة في صميم الأسلوب الذي يتعامل به هو وكبار مدرائه مع الموظفين الذين يقدمون للزبائن تلك التجربة. ويقول: «إذا وثقت بموظفيك، فإنهم يتجاوزون ما توقعته منهم». ولهذا، فإن معظم غرف الغسيل في فنادق «فور سيزنز» مكيفة الهواء من أجل راحة العمال، كما أن «الكافتيريات» التي يتناولون فيها

الطعام أو المشروبات الخفيفة تبدو أنيقة ومريحة وجذابة كأنها مرافق تجارية. ولأن الشركة تفعل الكثير لإرضاء موظفيها، فإنهم بدورهم يفعلون الكثير من أجل إرضاء زبائنها. وفي إحدى الحوادث المشهورة، أعار كبير النادلين سترته السوداء إلى أحد النزلاء الذي وصل وهو يرتدي لباساً غير مناسب لحضور إحدى الحفلات التي لا يسمح بدخولها إلا لمن يرتدي ملابس السهرة الرسمية، وذلك بعد أن تم تعديلها فوراً لتناسب مقاسه.

يتولى مديرو الإدارة المشتركة للأصناف التجارية أيضاً مسؤولية تقرير متى وكيف يمكن دفع وتقوية حصة الصنف عبر المنتجات والأنشطة التجارية الأخرى. ويعتقد هوارد شولتز، كبير الموظفين التنفيذيين في شركة «ستاربكس» للقهوة، أن المنتجات الجديدة تشير بدلالتها إلى التزام الشركة بالابتكار وتجديد الذات. لكن قبل أن تنشئ الشركة فروعاً لإنتاج المثلجات (الآيس كريم)، والأسطوانات المضغوطة CDs، وغيرها، أصر على أن ترسخ العلامة التجارية أولاً سمعتها في ميدان إنتاج القهوة عالية الجودة عن طريق الدعاية الشفاهية التي يتناقلها المستهلكون.

والأمر اللافت أن شولتز حسب في البداية أن تقديم منتج جديد مقترح ـ مشروب من القهوة الباردة على غرار الـ«ميلك شيك» ـ لا يتناسب أبداً مع فكرته الأساسية حول إقامة مقاهٍ على الطريقة الأوروبية. لكنه تمتع بما يكفي من النشاط و«الشطارة» للإصغاء إلى زبائنه وتلبية طلبهم المتمثل في مشروب بارد،

حليبي القوام، ويناسب الجو الحار. وكما تبين في ما بعد، اعتبر شراب «فرابوتشينو» أفضل منتجات السنة تبعاً لمجلة «بيزنس ويك» Business Week، وجمع 7٪ من العائد السنوي الكلي للشركة في سنته الأولى. الأمر الذي دعا شولتز إلى وصف رفضه لـ«فرابوتشينو» في البداية بأنه «أفضل خطأ ارتكبته في حياتي»!

تطوير الإدارة الشاملة للعلامة التجارية

لا يتمتع سوى قلة قليلة من الشركات بمهارات الوظائف المتعددة والإدارة العامة التي تتطلبها الإدارة الشاملة للأصناف التجارية. وحتى إذا امتلك كبير الموظفين التنفيذيين تلك المهارات، فإنه لا يستطيع القيام بكل شيء بمفرده. إذ يحتاج كبار الموظفين التنفيذيين الملتزمين بتطوير العلامة التجارية إلى مديرين كبار على القدر نفسه من الالتزام يتمتعون بمهارات تكمل مهاراتهم. وقر الرأي لدى إحدى شركات التسويق العالمية المحترمة أن الفجوة في مهارات إدارة العلامة التجارية تمثل أكبر العقبات التي واجهت الشركة وأعاقت نموها خلال العقد المنصرم.

كيف تقوم الشركات بردم تلك الفجوة؟ بعض الشركات التي تمتلك تراثاً قوياً في إدارة العلامة التجارية توظف أشخاصاً نابغين من الشركات التقليدية الراسخة في تجارة السلع المعبأة. بعضها الآخر ينقل المديرين الوطنيين إلى المواقع المهمة في إدارة العلامة التجارية. لكن معظم الشركات المتقدمة تطور مقاربات أكثر شمولية.

لقد قامت إحدى الشركات العالمية مؤخراً بتصميم استراتيجية متعددة الجوانب لرعاية كبار مديري العلامة التجارية. إذ بدأت بإيجاد منصب جديد يشغله نائب رئيس الشركة يتولى مسؤولية التدريب التنفيذي. ثم أنشأت سجلاً مهنياً يعتمد على الوظائف، والمناطق الجغرافية، والأصناف التجارية، لإعطاء المديرين مجال الخبرة التي قد يحتاجون إليها ليصبحوا من كبار مديري العلامة التجارية. في الوقت نفسه، عملت الشركة على إطالة أمد شغل الوظائف بالنسبة لصغار مديري العلامة التجارية من ثمانية عشر شهرا إلى أربع أو خمس سنوات.

لكن أكبر خطوة مبتكرة للشركة كانت تطوير مجموعة من الخبرات الإدارية والمعرفية دعتها «برامج التعلم الفاعل». وبما أن هذه البرامج مصممة لتعزيز وتقوية التدريب العملي في الموقع المطلوب، فقد بدأت الشركة بإنشاء فرق من المديرين للعمل على حل المشكلات القائمة أمام النشاط التجاري. ويقضي المدير فترة تراوح بين يومين في الأسبوع وثلاثة أشهر من العمل المكثف على مشروع من المشاريع قبل الانتقال إلى وظيفته الجديدة. والشركة تتابع فعلاً نتائج المشاريع وتستخدم ما توصلت إليه لتحسين البرامج المستقبلية.

أخيراً، تقوم الشركة بتطوير مهارات قاعدة المعلومات، التي تصف مدى وحجم المهارات المطلوبة لمختلف الوظائف، وقاعدة بيانات أداء الموظف، التي تتابع المهارات التي يظهرها الموظفون. وتساعد هذه المعلومات على وضع المدير المناسب

في المكان المناسب، وتحديد أين تكمن فجوات المهارات، بالنسبة للأفراد وللمؤسسة ككل.

* * *

يتوجب اليوم على مدير الإدارة الشاملة للعلامة التجارية أن يمتلك منظوراً شمولياً لتجربة المستهلك، ولكافة جوانب نظام النشاط التجاري الذي يحدد العلامة التجارية. أما المستويات الضرورية للاستثمار فهي مرتفعة. وكذلك المستويات الضرورية للخبرة والكفاءة الإدارية. ونتيجة لكل ذلك، يرتفع الرهان على إطلاق الصنف التجاري، والحفاظ على استدامته، وتطويره، مقارنة بأية حقبة سابقة.

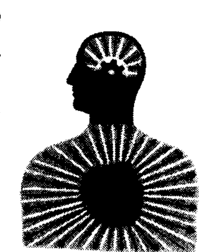
لكن إن كانت المخاطر كبيرة، فإن الأرباح كبيرة أيضاً. ففي عالم تتدفق فيه المنتجات، وتتحرك فيه الأسواق، والقنوات، وحدود الصناعة، يمكن لصنف تجاري حسن الإدارة أن يشكل مصدراً للاستقرار، والتوجه الاستراتيجي، والأفضلية التنافسية. كما يمكن أن يوفر مدخلاً لأسواق جديدة، ومنتجات مخصصة لقطاعات جديدة، وأنشطة تجارية جديدة كلياً. ولسوف يفخر مدير الصنف التجاري حين يحتل مكاناً مهماً في تقديم المشورة الاستراتيجية للشركة.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في تموز/يوليو 1999.

إدارة العلامات التجارية من أجل القيمة

رولف بيكسنر، جيم هيمرلينغ، روب لاكيناور

لا ينبغي أن تكون قيمة العلامة التجارية أمراً عارضاً. إذ يمكن خلقها بشكل متعمد ومقصود في عملية موضوعية هادفة وقابلة للقياس. تستلزم هذه العملية إطارَ عملٍ كمياً، ومنهجيةً، ولغة تستطيع الشركة برمَّتها تبنيها. كما يمكن لمديري العلامة التجارية التحكم بكل جانب من جوانب كيفية إدراك المستهلكين لعلاماتهم التجارية.



وبالطبع، تتطلب إدارة العلامة التجارية من أجل القيمة أيضاً رؤية متبصرة، وإبداعاً خلاقاً، وأبطالاً متحمسين. لكن بدون أرقام حقيقية وواقعية لتبريرها تتعرض الاستثمارات المهمة لبناء العلامة التجارية في كثير من الأحوال إلى الهزيمة أمام مشاريع خفض النفقات ورفع مستوى الجودة التي يتم الدفاع عنها بصورة أكثر نشاطاً وحيوية.

إن التكنولوجيا التي تتبعها «مجموعة بوسطن الاستشارية» في ما يتعلق بإيجاد القيمة للعلامة التجارية brand-value creation تجمع بين الفن والعلم في آن معاً. فهي تفعل ذلك من خلال تفكيك قيمة العلامة التجارية إلى أجزائها التكوينية بحيث يمكن

للمديرين فهم وتحديد وقياس مصادرها ونتائجها. فإيجاد القيمة للعلامة التجارية BVC يمكن أن يجعل العملية التي يتم فيها توليد هذه القيمة صريحة وواضحة لا لبس فيها، وبمقدور المديرين استخدام تلك المعرفة لزيادة القيمة لحامل السهم في شركتهم.

من الفن إلى العلم:
كيف تعمل تكنولوجيا إيجاد القيمة للعلامة التجارية

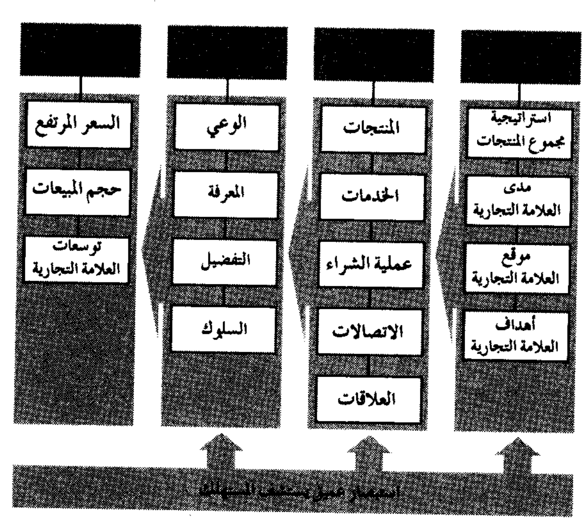
تعتمد تكنولوجيا إيجاد القيمة للعلامة التجارية على إطار عمل بسيط يظهر كيف يمكن لاستراتيجية العلامة التجارية وقواها الدافعة (مثل المنتجات والخدمات، وبرامج التجارة، والاتصالات، وكافة الأنشطة التي تعزز علاقة الزبون بها) أن تؤثر في صورة العلامة التجارية (إدراك المستهلك للعلامة التجارية وتأثيرها في سلوك الشراء). ثم يساعد هذا الإطار مديرين العلامة التجارية على تحديد وتقرير العلاقة بين صورة العلامة التجارية وقيمتها التي يمكن استرجاعها في السوق (انظر الشكل 14).

نحن نقيس العلامة التجارية بواسطة:

- الزيادات في ارتفاع السعر (حيث يدفع المستهلكون ثمناً أعلى لها).
- الزيادات في حجم المبيعات (حيث يشتري المستهلكون كميات أكبر منها).
- التوسعات في العلامة التجارية (تحول قيمة العلامة التجارية إلى منتجات أخرى).

الشكل 14

إطار إيجاد القيمة للعلامة التجارية (BVC)



إن تطبيق تكنولوجيا إيجاد القيمة للعلامة التجارية عملية مكونة من أربع خطوات. نقدم في ما يأتي توصيفاً موجزاً لكل منها، تتبعه ملاحظات أبداها بعض من عملائنا.

1 ـ التقييم الكمي

المهمات الأولى التي تنتظر مديري العلامة التجارية هي فهم كيفية اتصال عناصر إطار عمل إيجاد القيمة بعضها ببعض، وذلك من الناحية الكمية.

ثم يمكنهم تزويد إطار العمل بالمعطيات التجريبية المبنية على الملاحظة والاختبار (المتوفرة عادة بعيداً عن رفوف العرض) والخاصة بالشركة وبيئتها التنافسية. وتتمثل الفائدة

الجانبية لجمع المعطيات والمعلومات في أنها تجبر المديرين على اكتشاف كافة العوامل التي تدخل في إيجاد القيمة للعلامة التجارية. الأمر الذي يمكنهم من تقييم وتقدير مدى نجاح الاستراتيجية الراهنة للعلامة التجارية في بيئتها التنافسية.

ملاحظة العميل: إن الإعلان باستمرار عن الأرقام الصحيحة يمثل التحدي الكبير الأول الذي يواجهه المشروع. فقد خضنا جدالاً سجالياً حامياً لتقرير أي من المتغيرات (مثلاً، الوظيفة الفعالة للمنتج، أو السعر، أو الخدمات المعروضة) أكثر أهمية من أجل تتبعه، ليس فقط في ما يتعلق بمنتجاتنا بل بتلك العائدة لمنافسينا أيضاً. وكلما زاد عدد ما أضفناه من العلامات التجارية المنافسة، كلما تنامى نشاط وقوة إطار العمل الذي تبنيناه. في نهاية المطاف توصلنا إلى خمسة وأربعين متغيراً منفصلاً على الأقل، لكن لا بد أن هناك المئات من المتغيرات الأخرى. كانت العملية تعليمية بشكل حقيقي، فقد أثارت انتباهنا إلى جوانب وملامح من الخدمات والمنتجات التي نقدمها لم تخطر على بالنا من قبل.

2 ـ تفحص أداء العلامة التجارية

بعد أن يتم تزويد إطار العمل بالمعطيات الصحيحة، يمكن للمديرين تفحص أداء العلامة التجارية. وهذا يشمل نوعين من التحليلات: قياس الفرق بين العلامة التجارية ومنافساتها في كل متغير من المتغيرات، وتحديد مدى أهمية كل منها بالنسبة للقيمة النهائية للعلامة التجارية. وهناك عدد من الأدوات

التحليلية المتطورة المتاحة لتفحص الأداء. فتحليل العلاقة المتبادلة سوف يساعد على تفكيك مجموعات كبيرة من المتغيرات إلى مجموعات أصغر. أما تحليلات المجموعات والعناصر فيمكن أن تحدد المجموعات المنطقية بين عدة متغيرات. في حين سوف يقرر التحليل الارتدادي (الطولي) العلاقة القائمة بين القوى الدافعة للعلامة التجارية وصورتها، وبين صورة العلامة التجارية وقيمتها. أما النتيجة فهي مخطط بياني واضح يمكن للشركة برمتها فهمه. حيث يظهر مدى أهمية كل متغير بالنسبة لقيمة العلامة التجارية، وأين تقف العلامة التجارية، في كل من هذه المتغيرات، في علاقتها بالمنتج الرائد في السوق. (انظر الشكل 15).

ملاحظة العميل: لدينا عدد من المشككين في الشركة ـ أشخاص يتمتعون بخلفية قوية من الأداء الوظيفي ـ لم يعتقدوا بوجود قيمة كافية في محاولة خلق أصناف تجارية قوية. لكن تفحص الأداء ساعد على إقناعهم أن العلامات التجارية للمنافسين في مجال أصنافنا نفسه تتجاوزنا. كما أظهر أن من الضرورة بمكان جعل إسهامات موظفينا تساعدنا على المنافسة. لقد دفعت المنهجية كل موظف إلى التركيز على إيجاد القيمة، ليس في فراغ بل ضمن بيئتنا التنافسية المحددة. وأعطتنا السياق المناسب للأهداف التي نضعها لكل صنف من الأصناف، إضافة إلى اللغة المشتركة للتفاهم حول الاستراتيجيات المطلوبة. كما جهزتنا لاتخاذ الخطوة الأخيرة.

الشكل 15

تحليل الفجوة في القيمة مما يستدعي اتخاذ الإجراء اللازم



4 ـ تحويل الاستراتيجية إلى فعل إجرائي

أخيراً، تصبح الشركة على أتم الاستعداد للتصرف حسب الاستراتيجية الجديدة. لكن اعتباراً من هذه النقطة، سوف يتم

قياس كل فعل إجرائي بصورة ناشطة وقوية إزاء إطار القيمة الكمية للعلامة التجارية. كما أن معايير قياس قيمة العلامة التجارية تُربط أيضاً بالعمليات الإدارية ونظام الحوافز، وتوضع طرق جديدة لتتبع قيمة العلامة التجارية بشكل متواصل. ولكن لأن عملية إيجاد القيمة للعلامة التجارية ـ إضافة إلى لغتها ـ قد تأسست عبر الشركة برمتها من خلال المراحل الأربع، فإنها لا تكون شاقة وعسيرة كما هو معتقد.

ملاحظة العميل: الآن، وقد أصبحنا جميعاً نرى نفس الأرقام، ونتكلم ذات اللغة، ونتفق على أهدافنا، يمكننا الرجوع إلى استراتيجيتنا وإعادة توجيهها نحو الأهداف الجديدة. فبالنسبة لأحد الأصناف، علينا زيادة قيمة العلامة التجارية في حين كنا في السابق ندمرها. وللقيام بذلك، علينا زيادة الحجم، الأمر الذي يعني وضع أهداف جديدة لتحسين استراتيجيات التسويق والتسعير. وبالنسبة لصنف آخر، توجب علينا زيادة الحجم والسعر معاً من خلال تسويقه إلى أفضل وأغنى المستهلكين.

لقد ساعدت عملية إيجاد القيمة للعلامة التجارية على أن تصبح شركتنا أكثر تركيزاً على العلامة التجارية. وبحلول الوقت الذي أنهينا فيه المهمة، استطعنا تغيير استراتيجيتنا برمتها: بدءاً بمجموعة الأهداف المشتركة ووصولاً إلى القرارات المفردة المتعلقة بأهداف المستهلك، وموضعة الصنف التجاري، والابتكار.

مرحلة الفعل في عملية إيجاد القيمة للعلامة التجارية

لَم يتمتع التحليل النشط والقوي لقيمة العلامة التجارية بهذه الأهمية اليوم؟ لنأخذ على سبيل المثال حالة إحدى الشركات العالمية الرائدة في ميدان السلع الاستهلاكية. إذ تمتع أفضل منتجاتها بسمعة استثنائية وولاء راسخ، صورة العلامة التجارية التي تطلبت أجيالاً وأجيالاً لتكوينها. لكن في السنوات الأخيرة، بدأت قيمة المنتج بالتآكل. وفي حين تمكنت الشركة من الحفاظ على حجم المبيعات، إلا أنها كانت تخسر السعر المرتفع الذي تمتعت به ذات يوم.

لم يمتلك أحد جواباً واضحاً وشافياً عن سبب حدوث ذلك. في نهاية المطاف، قررت إحدى اللجان أن صورة العلامة التجارية في أذهان المستهلكين قد أصبحت مبتذلة، لذلك جرى ضخ التمويل في سلسلة من الإعلانات الدعائية التلفزيونية الرنانة والمتبجحة. لكن الحملة فشلت بشكل يرثى له. ولم يقتصر الأمر على عدم استعادة المنتج لسعره المرتفع بعد مرور سنة، بل بدأ حجم مبيعاته بالتضاؤل أيضاً.

تفاقم هم الشركة وقلقها، فالتمست العلاج في مبادرة لتقديم خدمة جديدة من أجل زيادة مستوى رضى الزبون والتجارة. لكن نتيجة عدم اتفاق كافة الموظفين على الخطة، لم تصل إلى حيِّز التنفيذ. وحاججت إحدى الجماعات على أن الخدمة لم تكن بالمستوى لأن نوعية المنتج كانت جيدة جداً.

واعتقدت أن ما تحتاج إليه الشركة فعلاً هو إطلاق منتج جديد لإعادة الإثارة إلى العلامة التجارية. جماعة أخرى رأت الجواب كامنا في تحسين العلاقات التجارية وإقامة شراكات جديدة أكثر نشاطاً وفاعلية. ولم يكن من المفاجئ أن تستمر العلامة التجارية في التراجع والتدهور.

بدأ التحول الحقيقي في الشركة مع إعادة التركيز على المستهلك - رؤى جديدة، شريحة جديدة من المستهلكين، ووعد وموقع جديدين للعلامة التجارية - ضمن سياق إعادة تحديد مجموعة منتجات العلامة التجارية. لكن توجب بعد ذلك على الشركة تقرير أفضل الطرق لطرح المنتجات في أسواقها العالمية المختلفة، حجم المال الذي ينبغي استثماره في القوى الدافعة المختلفة للعلامة التجارية في مختلف المناطق الجغرافية. وبفضل إطار إيجاد القيمة للعلامة التجارية هذه المرة، تمتعت الإدارة بلغة مشتركة وأرقام واقعية لتبرير خيارها في استثمارات العلامة التجارية.

كانت العملية برمَّتها تتم بدفع من قبل الإدارة العليا للشركة، الأمر الذي أتاح للشركة التحرك بسرعة تبعاً لرؤاها، حتى وإن اختلفت عن الاعتقادات الراسخة منذ أمد بعيد. أما النتائج المبكرة فكانت إيجابية: قيمة أصناف الشركة كانت تزداد بسرعة أكبر من الأصناف المنافسة في تلك البلاد التي دشن العمل فيها بتكنولوجيا إيجاد القيمة للعلامة التجارية. وفي الواقع أصبحت هذه التكنولوجيا حجر الزاوية لاستراتيجية الشركة المستقبلية.

فوائد إيجاد القيمة للعلامة التجارية

يخفق الكثير من الشركات في إدراك وتمييز الامكانيات الكاملة لعلاماتها التجارية بسبب استثمارها في قوى دافعة خاطئة، في أوقات وسياقات غير ملائمة. إن إيجاد القيمة للعلامة التجارية يساعد الشركات على تمييز ديناميات العلامة التجارية لكل فعل إجرائي بمفرده ضمن نظامها التجاري بحيث يمكنها تحديد تلك التي تضيف قيمة متزايدة وتستحق الاستثمار فيها.

الأسئلة الخمسة الآتية سوف تساعدك على تقييم وتقدير حاجتك للأرقام الواقعية الصحيحة في مساعيك الهادفة إلى إيجاد القيمة لعلامتك التجارية:

1 - هل نعرف قيمة العلامة التجارية لكل منتج من منتجاتنا تبعاً للسوق والصنف، وكيف تغيرت بمرور الزمن؟
2 - هل اتخذنا قراراً واضحاً وصريحاً لتقوية عملية زيادة السعر أو مضاعفة الحجم، أو كليهما في آن معاً، بالنسبة لكل منتج من منتجاتنا؟
3 - هل تؤدي كل القوى الدافعة التي رصفناها وراء منتجاتنا الأداء المتوقع، وكيف نعرف ذلك، بالإحساس الداخلي أم بالدليل المثبت؟
4 - هل نعرف تأثير كل استثمار في المنتج في صورة العلامة التجارية وقيمتها؟

5 ـ هل معايير المنتج التي نتبناها صائبة ومناسبة وهل هي وثيقة الصلة بشركتنا؟

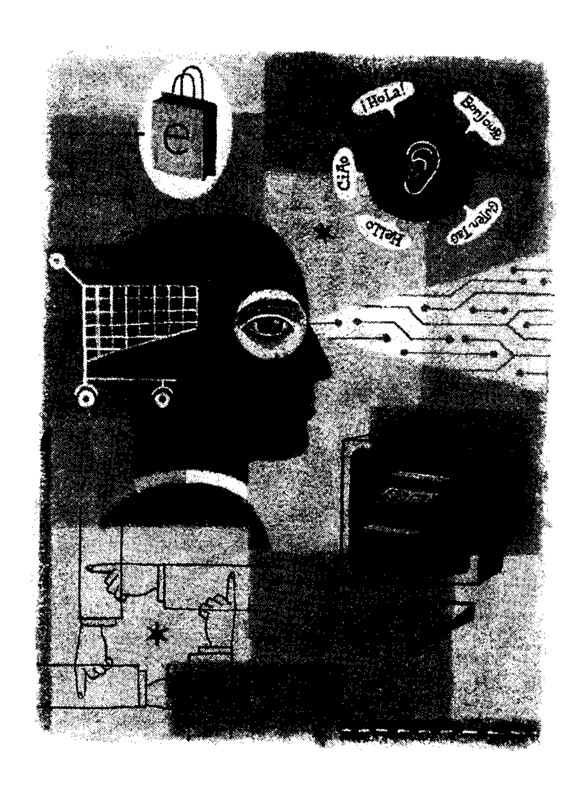
ليست تكنولوجيا إيجاد القيمة للعلامة التجارية «نظاماً جامداً» معدا للحلول محل التفكير الخلاق أو المحاكمة العقلانية للإدارة. وليس بمقدورها التنبؤ بحصة السوق أو العائدات. ولكنها تساعد مديري العلامة التجارية على فهم ما الذي يقدره المستهلكون أكثر من سواه، ومدى نجاح العلامة التجارية في توصيله إليهم. وهي توفر طريقة مناسبة لربط الرؤى النوعية بالمقاييس الكمية في كل جانب من جوانب النظام المعقد الذي يكوّن العلامة التجارية. وهي تجمع الفن والعلم معاً في إدارة العلامة التجارية بطريقة تسمح للقرارات المتعلقة بها أن تعكس أفضل ما في العالمين (الفني والعلمي).

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في تشرين الثاني/ نوفمبر 1999.



الفصل السادس

التجارة الإلكترونية

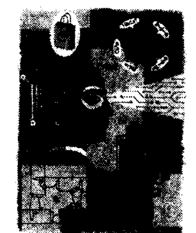




نجاح باهر أم إخفاق ذريع على الشبكة الإلكترونية؟

تيري تشاسينغ، ماثيو أ. پرينتز، ويليام ج. مويرر

أصبحت الإنترنت شبيهة بالبلدات المزدهرة أيام استكشاف الغرب الأمريكي «الضاري». إذ أصيب الرأسماليون في «شارع المال» Wall Street وغيرهم من المغامرين بحمى البحث عن الذهب، فاستثمروا مليارات الدولارات اعتماداً على أمل بالربح ودعاء بالتوفيق!



وعلى شاكلة الجميع، شعرت الشركات ذات العلامات التجارية المعروفة وتلك العاملة في ميدان تجارة التجزئة بالضغوط التي تدفعها للانضمام إلى الموكب المندفع. كان الكثير منها يستجيب لتهديد تنافسي داهم: شركات التسويق على الشبكة الإلكترونية سوف تقتنص أكثر الزبائن فائدة وربحاً. أما غيرها فقد وجد في ذلك فرصة سانحة: المصنعون المتلهفون لانتزاع أرباح تاجر التجزئة يمكن أن يتجاوزوا القنوات التقليدية ويضعوا في جيوبهم تلك الأرباح. لكن لا يبدو أن أحداً يعلم وجهته تماماً وسط كل هذا الهياج والهستيريا. فكل ما يعرفه هو أنه لا يريد أن يتخلف عن الركب.

وعلى الرغم من كل ما تقدمه التجارة الإلكترونية من وعود، إلاّ أن معظم نشاطها جاء مخيباً للآمال وفاقداً لروح

الإبداع. فقد اكتفت شركات التسويق بإعادة تعبئة المواد الموجودة لعرض خيارات محدودة وقيمة ترفيهية مبتذلة. وحتى الآن، كانت غالبية التهديدات التنافسية فارغة وزائفة.

نقطة التصنيف الإجمالي ليست نقطة التصنيف الإجمالي

نقطة التصنيف الإجمالي gross rating point على الإنترنت لا تشابه تلك التي تظهر على التلفزيون. فالإنترنت شبكة الحوار، وبناء العلاقات، وتوصيل المنتجات والخدمات على جناح السرعة. وعلى مطاردي نقطة التصنيف الإجمالي أن يفسحوا الطريق. صحيح أن الفرص على الشبكة الإلكترونية تكمن في المبيعات، والخدمات، وتطوير العلاقات، وليس في الإعلانات الدعائية التقليدية، إلاَّ أن معادلة القيمة لم تتغير في الواقع الفعلي: القيمة المضافة للزبون + نفقات أقل = زيادة في المبيعات، والحصة من السوق والأرباح.

وبدلاً من اللجوء إلى اللوحات الإعلانية والصفحات الرئيسية المملة، يستخدم رواد الشبكة الإلكترونية قنوات جديدة لتقديم خدمات جديدة. أما نموذجهم المعتمد للنجاح فمؤسس على خمس قواعد.

1 ـ **الشريحة**: تلبية حاجات الخدمة لقطاع مستهدف بوضوح من المستهلكين.

2 ـ **البديل**: زيادة البيع من خلال جذب الزبائن المستهدفين بعيداً عن القنوات الأخرى والموردين الآخرين.

3 ـ **التبسيط**: جعل قرار الشراء أكثر سهولة من خلال توفير معلومات أفضل وأسهل منالاً.

4 ـ **تعزيز القيمة**: عدم إضاعة وقت المستخدم وتوفير ماله وجهده.

5 ـ **التعلم**: إقامة حوار مع كل زبون بمفرده واستخدام أسلوب التفاعل المتبادل لتوسيع أساس المعرفة.

يتطلب تحقيق هذه الرؤية أكثر من مجرد القيام بمناورات جذابة على موقع الويب Web site. إذ سيحتاج المسوقون الطموحون على الشبكة الإلكترونية إلى مهارات جديدة متطورة تمزج بين التصميم، وإدارة المعلومات، والإبحار عبر المواقع على الشبكة، إضافة إلى تطوير ورفع سوية هذه المهارات باستمرار. كما سيحتاجون أيضاً إلى عامل المرونة للاستجابة السريعة إلى الاقتصاديات المتغيرة لمختلف قنوات وسائل الإعلام. وأخيراً، سيتوجب عليهم التفكير بلغة معادلة القيمة، التي تتصل بتلبية وإشباع الحاجات، وليس الاقتصار على بيع المنتجات.

البحث عن الذهب على الشبكة الإلكترونية: الجيل الأول

بعض الشركات سوف تكون مستعدة لموازنة معادلة القيمة تلك أكثر من غيرها. لنفكِّر مثلاً بمنتجات المعلومات، كحجز المقاعد في المسرح أو على الطائرات. فبما أن الطلب والتوصيل من خلال الشبكة الإلكترونية يمكن أن يكونا عملية

أسهل، وأسرع، وأرخص، سوف تكون قنوات بيع التجزئة التقليدية بشكل خاص أكثر ضعفاً أمام المنافسة. في هذه الأيام يربح الوكلاء المعتمدون للخطوط الجوية نسبة تراوح بين 10 ـ 20٪ تقريباً من تكلفة تذكرة الطيران للحجز على الرحلة وطبع التذاكر. أما البرامج الإلكترونية المتواجدة في السوق الآن فتسمح للمسافرين بالتحقق بأنفسهم من المعلومات المتعلقة بالرحلة، وتوفر الأماكن، والاتجاهات المطلوبة، عبر خدمة توفر هذه المعلومات عن خطوط جوية مجتمعة لمدة أربع وعشرين ساعة في اليوم. لكن بالنسبة للخطوط الجوية تعتبر هذه البرامج سلاحاً ذا حدين: بالرغم من أنها ستوفر العمولة التي كانت تدفعها سابقاً للوكلاء المعتمدين، إلاَّ أن زبائنها سيكونون مجهزين بمعلومات كافية تمكنهم من البحث عن صفقات أفضل.

يمكن التسوق من المنزل (بما في ذلك خدمة التوصيل للمنازل) أن يمثل تحدياً مهماً. فشركات التجزئة المنتجة للمواد الغذائية تجرب وتختبر مثل هذه الفرصة منذ عقود، وحقق بعضها نجاحاً في هذا المجال. ولربما تكون شركة «تيلي ماركت» Telemarket أقدم الشركات التي توفر خدمة إلكترونية لتزويد المستهلكين بمواد البقالة، حيث تعمل على نظام «مينيتيل» Minitel الفرنسي. وبالرغم من أنها لم تصل إلى مرحلة حرجة واستمرت في العمل بينما اختفى غيرها، إلاَّ أنها لم تحقق بعد عشر سنوات من التشغيل أداءً يغل ربحاً كافياً.

لكن شركة «پيپود» Peapod العاملة في مجال بيع مواد البقالة للمتسوقين من منازلهم في بوسطن، وشيكاغو، وسان فرانسيسكو، استطاعت حل بعض المشكلات المتشابكة التي يواجهها الزبائن في نظام شركة «تيلي ماركت». فالشركة الأخيرة على سبيل المثال تفتقد «الذاكرة»، الأمر الذي يعني أن الطلبات بحاجة إلى إعادة إدخال في كل مرة. أما «پيپود» فقد وفرت بيئة للتسوق الإلكتروني كانت أكثر وداً وصداقة للمستخدم، مع ذاكرة وتكنولوجيا لا تحتاجان إلاً لمجرَّد تحديد المطلوب وضغط مؤشر جهاز الكمبيوتر عليه. كما رتبت المنتجات حسب الصنف، مما سهل أمر العثور عليها. إضافة إلى تصنيف الزبائن تبعاً لرغباتهم المتعلقة بالعلامة التجارية، والمورد، والسعر، وحتى نسبة الدسم في الأطعمة.

يمكن لشركة «پيپود» أن توفر وقت التسوق بنسبة الثلثين. ومن غير المفاجىء أن تتمكن من استرجاع نحو 80٪ من فاتورة التسوق الإجمالية لزبائنها، في حين لا يتجاوز المعدل الوسطي لما يأخذه تجار مواد البقالة نسبة 40٪. لكن أسعار «پيپود» تبقى مرتفعة كثيراً مقارنة بتلك المعروضة في السوق المحلية. وإذا ما فشلت في تخفيض أسعارها المرتفعة، فستبقى خدمة تقدم سلعاً مخصصة لزبائن محددين تتكون غالبيتهم من الشباب الموسرين، الذين لا يتوفر لديهم الوقت الكافي للتسوق التقليدي ويكونون على استعداد لدفع سعر أعلى مقابل راحتهم.

العثور على الذهب على الشبكة الإلكترونية: الجيل الثاني

باعتبارها شركة من الرعيل الأول في بيع التجزئة على الشبكة الإلكترونية، لم تستطع شركة «بيبود» سوى الوفاء بمطالب نحو ثلاث قواعد ونصف من القواعد الخمس الضرورية للنجاح في التجارة الإلكترونية: فقد زادت وعززت القيمة، على الأقل بالنسبة للزبائن الموسرين، كما تمكنت من استهداف قطاع معين من المستهلكين، ووفرت البديل الذي يجذبهم، واستطاعت تبسيط عملية التسوق. ولكن مع أسعارها المرتفعة نسبياً، فشلت الشركة في توفير قيمة السوق الجماهيرية ذات الحجم الكبير، كما لم تفعل الكثير في مجال المعلومات التي تستخلصها من الزبائن. أما شركة «أمازون كوم» Amazon.com، وهي عبارة عن مكتبة إلكترونية لديها أكثر من مليون كتاب، فهي من شركات الجيل الثاني في تسويق التجارة الإلكترونية التي استطاعت العمل تبعاً لقواعد النجاح الخمس.

تخدم شركة «أمازون كوم» شريحة مستهدفة بشكل محدد من الزبائن؛ وتوفر بديلاً يجذب الزبائن إليه ويبعدهم عن المكتبات التقليدية، وتبسط عملية اتخاذ قرار الشراء من خلال تمكين المستخدمين من البحث عن الكتب تبعاً لاسم المؤلف، أو الموضوع، أو العنوان؛ وتعزز القيمة بالنسبة للمستهلك عبر عروض مثل تقديم حسومات على كافة الكتب التي تتم مراجعتها النقدية في آخر نسخة من الـ «نيويورك تايمز بوك ريڤيو» New York Times Book Review؛ وتتعلم من التواصل

والاتصال المستمرين مع الزبائن.

ومن خلال الاتصال المستمر عبر البريد الإلكتروني، يمكن للمكتبة الإلكترونية الإعلان عن الإصدارات الجديدة، والتوصية بالكتب على أساس الخيارات الشخصية المفضلة. وفي المقابل، يمكن للزبائن الإسهام في المراجعات النقدية للكتب، والدخول في المسابقات، والاشتراك في الحوارات المقامة مع الناشرين والمؤلفين على الشبكة الإلكترونية. وبدون تشييد أبنية ضخمة أو تشغيل أعداد كبيرة من الموظفين، تستطيع الشركة معرفة اهتمامات وأذواق كل فرد من زبائنها.

تمكنت «أمازون. كوم» أيضاً من توفير الكثير من نفقات التشغيل باستخدام الشبكة الإلكترونية. فليس لديها سوى مستودع واحد عوضاً عن الكثير من محالّ بيع الكتب للزبائن، وبذلك وفرت تكاليف المكان (الإيجار، الصيانة، المرافق الخدمية)، ونفقات المتجر (أمناء الصندوق والمستودع)، وتكاليف التعامل (ليس هناك من تعامل مزدوج مع المنتجات بين المستودع والمتاجر). وفي حين أن معدل دورة المخزون في المكتبة التقليدية تبلغ نحو أربع مرات في السنة، فإن المعدل لدى مكتبة «أمازون. كوم» يبلغ مئة وخمسين مرة.

ومع أن الشركة تستخدم أقل من خمسين موظفاً، فإن منتجاتها تصل إلى كل مكان تقريباً. وخلال أقل من سنة (وعبر الدعاية الشفاهية فقط)، أصبح نشاطها التجاري عالمياً وذلك

بقاعدة صغيرة لكن متنامية من الزبائن في أكثر من ستين بلداً. وفي مقابلة أجراها مؤخراً مع مجلة «پي سي ويكلي» PC Weekly، قال بيل غيتس بأنه يشتري كتبه من «أمازون. كوم» لأن «الوقت محدود، ولديهم مخزون كبير، وهم أهل للثقة».

لا تتعجل ولا تتأخر

السوق الإلكترونية تنمو بسرعة، والاتجاهات السائدة ديمغرافياً وتكنولوجياً توحي أن الخطى ستتسارع في وتيرتها. لكن حتى الآن، تقلل شركات التسويق من أهمية ما يتطلبه استرجاع الفرص المتاحة المدفوعة بزخم التكنولوجيا. فهي تندفع بتهور قبل الأوان وتنفق الكثير على ما يغل القليل. ويقتصر هدفها على اغتصاب قناة إعلانية أخرى تضاف إلى مجموعة قنواتها التسويقية. ويتوجب عليها، بدلاً من ذلك، التفكير استراتيجياً بكيفية تخفيض نفقاتها الإجمالية عبر استخدام القنوات الإلكترونية لتغيير عمليات التشغيل الأساسية وعرض مستوى أفضل من الخدمة.

بغض النظر عما إذا كانت المنافسة الحادة أو الفرصة المتاحة هي التي تمثل القوة الدافعة وراء طموحاتك «الإلكترونية»، هل بمقدورك الإجابة بـ «نعم» صريحة وحاسمة عن الأسئلة الآتية:

- هل تستوعب المضامين الاقتصادية للتكنولوجيا المتقدمة بالنسبة لنظام العمل التجاري برمَّته؟

- هل تستوعب كيف ستدفع التكنولوجيا الزبائن لشراء المزيد، والمزيد من الزبائن للشراء؟
- هل تمتلك خطة لبدء حوار مع زبائنك وإنشاء علاقة معهم لا تنفصم عراها مدى الحياة؟
- هل تمتلك الموظف المناسب في المكان المناسب لتنفيذ قواعد النجاح الخمس الضرورية للعثور على منجم للذهب على الشبكة الإلكترونية؟

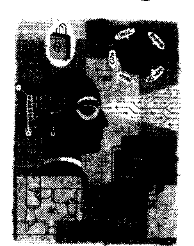
نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في تشرين الأول/ أكتوبر 1996.



تمييز المنتجات بعلامة تجارية على الإنترنت: تجنب الإبحار في خضم الأمواج المضطربة

دينيس غولدشتاين، ريتشارد ليسر، ميكي تسوساكا

في هذه الأيام، يوجد معظم العلامات التجارية الرئيسة على الويب. وكان من المتوقع أن يتم بحلول سنة 2000، إنفاق مبلغ يناهز النصف مليار دولار على الإعلان على الإنترنت. ولسوء الحظ، تورط الكثير من الشركات في عمليات التسويق على الشبكة الإلكترونية دون التفكير الجدي بفوائدها أو مواءمتها لمنتجاتها. وحين يأزف موعد مراجعة الميزانية، لا تتمكن هذه الشركات من توثيق أية أرباح لتبرير إعادة الاستثمار في مثل هذه العمليات. إذ إن توليفة مركبة من الانفعال، والتنافس، والخوف، قد أدَّت إلى استثمارات متهورة وعوائد هزيلة. كما أن الكثير من المسوقين يبدأون الآن بطرح أسئلة كان من الواجب الإجابة عنها قبل اقتحام الشبكة الإلكترونية.



- هل ينبغي علينا حقاً توظيف هذه الاستثمارات بمعدلات متسارعة باطراد؟
- ما الذي نحصل عليه من موقعنا على الشبكة اليوم، وكيف نحسن عائداتنا؟

- كيف نتعلم تمييز الفرص المتاحة أمام علاماتنا التجارية على الشبكة الإلكترونية، وكيف نحصل على المزيد منها؟
- هل نستطيع استعادة تكاليف الاتصال بأهدافنا؟

إن الحصول على موقع للشركة على الويب لا يفيد الجميع. فهو مثالي لتوفير معلومات مفصلة عن المنتج تساعد المستهلك على اتخاذ قرار الشراء. كما يمكنه أن يكون على درجة عالية من الفاعلية لتوفير الدعم لخدمة ما بعد الشراء. إضافة إلى ما يتمتع به من الإمكانيات اللازمة لتعميق العلاقات مع الزبائن المخلصين للمنتج أو المهتمين به. لكن من الصعب استخدام موقع الويب لإيجاد طلب جديد على المنتج أو الفوز بعرض أوسع له. واليوم يعتبر تحويل الموقع على الويب إلى وسيلة لبناء صورة ذهنية للعلامة التجارية، مهمة تمثل تحدياً كبيراً.

لا ريب في أن الموقع على الويب يشكل بالنسبة لبعض الشركات المكان الصحيح. وكلما سارعت هذه في البدء بمنحنى التعلم كلما كان الأمر أفضل. لكن من الحكمة بالنسبة للكثير من الشركات الأخرى أن تبدأ بتقليص حجم إنفاقها، وتوجيه تمويلاتها إلى وسائل وأدوات أخرى، إضافة إلى رصد منافسيها، وانتظار الفرصة الملائمة. لكن معظم شركات السلع الاستهلاكية تسقط في مكان ما بين السبيلين. ونحن نوصيها بالتقدم الحذر، والتسلح باستراتيجية مركزة وحيوية وناشطة تعتمد على:

- أهداف واضحة المعالم.
- قاعدة مؤسسة للتعلم والتجريب والاختبار.
- أدوات مناسبة وملائمة لتمييز العلامة التجارية.
- معايير صارمة ومحفزات للفعل الإجرائي.
- خطة للاستثمار المرحلي.

من يوجد هناك؟

عشرون بالمئة من البالغين في الولايات المتحدة (أي نحو 40 مليون شخص) يستخدمون الإنترنت أو «الشبكة العنكبوتية العالمية World Wide Web أو كلتيهما معاً. ومع تزايد سهولة استخدام أدوات البحث، يزداد اشتراك التيار السائد من المستخدمين في العمر، والدخل، والثقافة.

إن الوقت الذي يمضيه الناس على الإنترنت لا يأتي من فراغ، بل هو مقتطع من الفترات التي يقضونها في مشاهدة التلفزيون، أو الاستماع إلى الراديو، أو قراءة الصحف والمجلات. ولهذا، إن استمرت الشركات في الإعلان عن منتجاتها من خلال قنوات الإعلان التقليدية فقط، فإنها تخاطر بخسارة نسبة مهمة من زبائنها الموسرين مع تنامي استخدام الشبكة الإلكترونية. لكن ترجيح احتمال النجاح على الشبكة سوف يتطلب تخطيطاً دقيقاً لعرض قيمة حقيقية حيث يستطيع زوار الموقع العثور عليها بسهولة.

أفضل مواقع الويب هي مواقع المحتوى التي توفر قيمة حقيقية من الصفقات، أو الخدمات، أو المعلومات، والتي تساعد على تقوية الرابطة الجامعة بين المصنِّعين والمستهلكين. أما مواقع الإعلانات التي لا تقدم شيئاً مهماً يتجاوز نطاق التسلية والألعاب فلا تملك ما يبرِّر تكاليفها. مثل هذه المواقع الترويجية قد تحقق «نجاحات» عابرة، لكن مثل هذه الاتصالات لا تترجم آلياً إلى زيادة في المبيعات، أو حتى عوائد من زيارتها.

جذب انتباه الجمهور واهتمامه

إن مسح المواقع على الإنترنت لا يشبه تصفح مجلة من المجلات. إذ ينتقل المستخدمون من التصنيفات العامة الكبيرة إلى المواقع المحددة. ولنفترض أنك تصنع محارم ورق للوجه وتأمل بجذب انتباه المرضى الذين يعانون حمى القش من خلال تقديم النصائح الطبية حول الأمراض التحسسية. سوف يرجح توقف زبونك المستهدف عند موقع يهتم بالمرضى الذين يعانون الحساسية أكثر من توقفه عند موقع لمصنعي المنتجات الورقية. لهذا، من الأفضل لك الارتباط بموقع يلبي حاجات الزبون.

إن قررت الحصول على موقع على الشبكة الإلكترونية، إبدأ بتحديد ما إذا كنت ترغب بتحقيق الانتشار، أو الحصول على زيارات متكررة. إن كان هدفك تحقيق الانتشار الواسع،

سوف تحتاج إلى استراتيجية جسورة لجذب الزوار. أما إذا كان غرضك استقبال زيارات متكررة فلسوف تكون بحاجة إلى محتوى يجبر المستخدم على العودة ويجري تحديثه بانتظام. فعلى العكس من الإعلان الدعائي التقليدي، حيث يجري «دفع» الرسالة إلى المتلقي من على لوحة الإعلانات، أو شاشة التلفزيون، أو صفحة المجلة، فإن على موقع الويب أن «يجذب» المتلقين من خلال إيجاد أسباب موجبة تجعلهم يرغبون بزيارته. وحتى الآن، لم يتمكن أي موقع على الويب أن يزعم قدرته على جذب انتباه المتلقي رغماً عنه، ولا حتى لجزء من الثانية.

في الواقع، فإن الشبكة طافحة بالمواقع الغالية التي لا تتجاوز بكثير مستوى الإعلانات الدعائية المطبوعة المكررة. وعلى عكس الإعلانات في الراديو، والتلفزيون، والمطبوعات، التي تجتذب المشاهدين والمستمعين والقراء من خلال المقالات والبرامج التي تحاصرهم، فإن المواقع على الشبكة لا ينبغي أن تقتصر على إثارة الاهتمام بحد ذاتها، بل أن تقدم سبباً وجيهاً يدعو لزيارتها.

على سبيل المثال، يجتذب مصنعو السيارات الزبائن من خلال معلومات تفصيلية تساير رغبة العميل في معرفة مواصفات المنتج، ومواقع البيع، والسعر. لكن ما هو الوضع حين يكون المنتج (أو عملية الشراء) ليس معقداً إلى حد يرغب الناس فيه بالمعلومات الإضافية عنه؟ حسناً، قد تكون البيئة المحيطة

بالمنتج معقدة وتتطلَّب الشرح والتفسير. فعلى سبيل المثال، قد تملك إحدى الشركات المصنِّعة لأحذية المسير والنزهات لمسافات طويلة، موقعاً على الويب يعرض خرائط الدروب والممرات، ونصائح تتعلق بالبعثات الاستكشافية، وتقارير عن الأحوال الطبيعية. والنقطة المهمة هي أنه في بيئة يلتمس فيها الناس المعرفة، ستحتاج إلى أكثر من مجرد رسوم بيانية جميلة وألوان براقة لجذب اهتمام المتلقي والاحتفاظ به.

إن المواقع المتفاعلة على الويب تتيح لك سبر الزبائن المستهدفين ومعرفة متى، وأين، ولماذا يحتاجون إلى منتجات بعينها، بحيث تتمكن من تقديمها لهم في الزمان والمكان المناسبين. فالشبكة الإلكترونية تتيح الفرص لتجاوز نطاق الدعاية الإعلانية الواسعة من أجل تطوير العلاقات مع المستهلكين. إن قدرتها التفاعلية وتكلفتها الرخيصة نسبياً لكل اتصال سوف تمكنان المصنعين في نهاية المطاف من تفصيل التجربة مع المنتج حسب رغبة الزبون، وإيجاد روابط أوثق مع المستهلكين. ويمكن لشركة تصنع أغذية الأطفال مثلاً أن تقدم نصائح غذائية، واستشارات لخبراء التغذية على الشبكة، وأمكنة للحوار بين الأهل. كما يمكنها أن تقدم المعلومات والعروض الخاصة المرتبطة بمراحل معينة من نمو الطفل.

انتبه قبل أن تقفز

من أجل جني هذه الفوائد، عليك أن تبذل قصارى

جهدك. فالقيمة من الإنترنت تأتي من الزيادات المرتفعة في حجم الإنتاج والتي تتحقق من خلال الزبائن الجدد، وارتفاع تواتر الشراء، والمستهلكين الذين يوفرون هامشاً أعلى من الربح، والزبائن المخلصين لعلامتك التجارية. كما تأتي من موارد جديدة للعائدات، ومن توصيل المنتج بكفاءة أكبر (تقلص عدد عمليات التعبئة والشحن والتخزين، وانخفاض حجم المخزون، وعدم رفع السعر). لكن يتوجب عليك أن تكون واضحاً في تحديد النقطة التي ينبغي عندها استخلاص هذه القيمة.

الأهم من كل ما سبق هو ألاّ تتورَّط قبل أن تدرس بعناية القطاعات المستهدفة من زبائنك. إسأل نفسك:

- من هم المستهلكون الذين نريد اجتذابهم؟
- ما هي القيمة الاقتصادية التي يمكن أن نوجدها لهؤلاء المستهلكين؟
- هل نحاول الوصول إلى أكبر عدد ممكن منهم؟ هل نعطيهم السبب الدافع لزيارة موقعنا؟
- ما هي الرسائل التي يتوجب علينا إرسالها، وكيف تفضي هذه الرسائل إلى تحقيق المكاسب؟
- هل نملك الرؤى التي تتيح لنا التعلم والنمو مع ارتقاء التكنولوجيا وقاعدة المستخدم؟

إن أردت اجتذاب زبائن جدد وأشخاص لا يسعون إليك، وإن كنت تنوي استثمار وقتك ومالك في الإنترنت، فقم بذلك

على الوجه الأكمل. تأكد من أن موقعك جذاب يغري بالزيارة، وأنه يلبي حاجات لم يتم تلبيتها للزبائن الذين تريد اجتذابهم، وأنك تلبي الموقع بطريقة منطقية في الجزء المناسب من الشبكة.

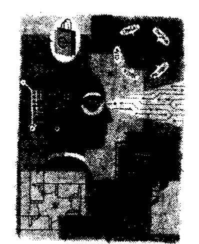
بمقدورك أن تطمح إلى التمتع بالإبداع الخلاق، والذكاء اللماح، والجرأة على الإنترنت، لكن إذا لم يقدم موقعك قيمة متنامية لك ولزبائنك، فمن الأفضل لك استثمار مواردك في مكان آخر.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في آب/ أغسطس 1997.

خدمة «الجيل الإلكتروني»

ديڤيد س. إيدلمان، كارلوس بولا، أندرو فيلر

هنالك قوة جديدة تظهر في مجتمعنا، يمكن أن ندعوها «الجيل الإلكتروني». لقد استطاع هذا الجيل تشكيل بيئتنا على الشبكة الإلكترونية، حيث يقوم أفراده بتحويل خبرتهم وتجاربهم على الشبكة لصياغة توقعاتهم المرتقبة للحياة اليومية. وهم يطلبون على نحو متزايد سرعة في الاستجابة، وسهولة في الوصول، وشعوراً بالتحكم والسيطرة.



ولذلك فإن الشركات التي تتصل وتتواصل دون انقطاع اليوم مع هذا الجيل من خلال الشبكة الإلكترونية والقنوات التقليدية سوف توجد علامات تجارية ناجحة في الغد.

لقد حان الوقت

لا يمكن تحديد أو تعريف الجيل الإلكتروني بواسطة العوامل الديمغرافية، بل بمجموعة مشتركة من التجارب والخبرات. فاستخدام الشبكة الإلكترونية يمتد ليشمل كل الفئات العمرية ومحتوى مواقع الويب ـ من «ديزني»Disney، إلى «إي أس بي أن» ESPN و«آي آي آر بي» AARP. والجيل الإلكتروني ليس مرادفاً للـ «جيل X».

في حين يخضع مستخدمو الشبكة الإلكترونية إلى حد كبير إلى معايير العوامل الديمغرافية (تظهر المسوحات الميدانية أن أكثر من نصفهم من المهنيين المتخرجين من الجامعات، وأكثر من ثلثيهم قد تلقوا تعليماً جامعياً، وأن نحو نصف عدد الأسر تزيد مداخيله السنوية على خمسين ألف دولار)، فإن أقوى الأبعاد السلوكية لفهم الجيل الإلكتروني هو الحساسية تجاه الوقت. وتظهر المسوحات باستمرار أن توفير الوقت، نتيجة الكفاءة وسهولة الاستخدام، هو السبب الرئيس الذي يدعو المستهلكين إلى استخدام قدرات الشبكة الإلكترونية. فالمودمات modems والخدمات الأسرع تعتبر من الوسائل الرئيسة لتحفيز مزيد من الاستخدام للشبكة الإلكترونية.

أجل، «يتسكع» بعض أفراد الجيل الإلكتروني بين مواقع الويب، لكن هؤلاء المتجولين، وهم في الحالة النمطية من فئات في مقتبل العمر أو في أواخره، لديهم الكثير من الوقت المتاح. وهم يميلون إلى مواقع التسلية ويطالبون بالجِدة والغنى في المحتوى. وفي حين أن الجهود المبذولة على الشبكة تتركز في أغلب الأحوال على اجتذاب هؤلاء، إلاَّ أننا نظن أن بيع المنتجات والخدمات إلى أولئك الذين لا يوجد لديهم الكثير من الوقت المتاح يحقق أرباحاً أكبر. فالباحثون عن إشباع الحاجة فوراً، يظلون أقل اهتماماً بمواقع التسلية مقارنة بالحصول على ما يريدون بسرعة.

الأمر يتعلق بالعلاقة القوية والمتينة

مع استخدام الشركات قنوات الشبكة الإلكترونية لتوفير الوقت والجهد، تعثر على فرص متاحة للبيع المتبادل. أما أفضل الطرق لتعزيز أية صفقة فهي الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بمشتريات الزبون السابقة، ووضعه الانتمائي، وآلية الدفع المفضلة. ومن خلال تفعيل المعلومات المتوفرة عن الزبائن، تزيد الأنشطة التجارية من قوة ومتانة العلاقات معهم. وهنالك عدة استراتيجيات تنبثق حالياً وتتيح للمسوقين استغلال قدرات الشبكة الإلكترونية بينما تتم مراعاة حساسية الزبائن تجاه الوقت.

*** أعطِ الزبائن عائداً على استثمار المعلومات المتعلقة بهم:**

يمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بالخيارات المفضلة للزبون أو غير ذلك من المعلومات الشخصية أن يمثل أداة على درجة كبيرة من الفاعلية والقوة. فهو يساعد العمل التجاري على تشكيل العروض وزيادة الكفاءة في استهداف الزبائن. والكثير من الشركات تعقد صفقات جديدة مع المستهلكين من خلال الشركة الإلكترونية: في مقابل مزيد من المعلومات الشخصية، تقدم قيمة معززة. على سبيل المثال، تطلب شركة «غريت ستريت» Greet Street، وهي شركة متخصصة في بيع بطاقات المعايدة على الشبكة الإلكترونية، من زبائنها تسجيل المناسبات الخاصة بهم والتي يرسلون فيها

بطاقات التهنئة. ومن خلال معرفة من هم الأشخاص الذين يرسل الزبائن البطاقات إليهم، وفي أية مناسبة، وما الذي أرسلوه في السابق، تستطيع «غريت ستريت» تذكير زبائنها عبر البريد الإلكتروني بالمناسبة المقبلة. كما يمكنها أيضاً أن تقترح البطاقات الملائمة لكل مناسبة تبعاً لرغبة الزبون.

*** إجعل من الشراء عملية لا تتطلب جهداً:**

من خلال الحفاظ على المعطيات المتعلقة بعمليات الشراء الماضية، يمكن للمسوقين إعادة استخدام هذه المعطيات لتسهيل عمليات البيع المستقبلية. فعبر الاتصال بشركة «1 ـ 800 فلاورز» مثلاً يمكن للزبائن اختيار مجموعة من الأزهار من قائمة معدة مسبقاً، ثم تقديم بقية المعلومات لإتمام عملية الشراء. ولنقارن ذلك بالوقت الذي يستغرقه الذهاب إلى محل بيع الزهور، وانتقاء باقة مناسبة، واختيار البطاقة والتصميم، وبعد ذلك إرسال الهدية. فباستغلال قدرة التكنولوجيا الحديثة على الاحتفاظ بالمعلومات وإعادة استخدامها، يوجد عدد متزايد من الخدمات التي تعثر على الطرق الكفيلة بتنظيم وتبسيط عملية الشراء وتقليص حجم الجهد المبذول في ما يعتبره معظم الناس من المهمات المستمرة.

*** اعمل على دمج وتركيب ما كان مفككاً في السابق:**

حتى وقت قريب كان على زبائن شركة «إي تي وتي» AT&T أن يحتفظوا بسجل لحسابات الخدمات الهاتفية والمالية

التي تقدمها لهم الشركة. وكانوا يتلقون كشوف حسابات منفصلة من كل وحدة تجارية، كما يتوجب عليهم فرز وتصنيف عدد كبير من الخيارات لتحديد «المكافآت» التي تقدم لهم. ولكن من خلال موقعها على الويب، AT&T True Rewards، تدمج الشركة الآن برامج ولاء العملاء عبر مختلف وحداتها التجارية. تغيير واحد للعنوان، تغيير واحد لرقم بطاقة الائتمان. مكان واحد لرؤية كافة النقاط، ومكان واحد لاستعادتها. ومن خلال إغراء الزبائن أن يتركوا لموقع الشركة على الويب إدارة جملة المعلومات المتنامية باستمرار، تؤمن الشركة علاقات أوثق معهم وتضمن الفرصة لتكون بمثابة المزود المفضل للخدمات الجديدة.

*** اعطِ الزبائن مزيداً من القدرة على التحكم:**

من أجل تحديد وضع طلب الشراء، ما زال الكثير من الشركات التي تقدم الخدمات يطلب من الزبائن التحدث مباشرة إلى ممثلي الحسابات. والانتظار ـ أولاً لمقابلة ممثل الحسابات، ثم لمراجعة ودراسة الطلب ـ يستغرق وقتاً ويحتاج إلى صبر. وعلى العكس من ذلك، سمحت شركة «فيدرال إكسبريس» Fedral Express لزبائنها بتجاوز العامل البشري من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالمتابعة والحسابات عبر موقعها على الويب. ولأن هذه المعلومات متاحة أيضاً بواسطة القنوات الهاتفية، يمكن لزبائن الشركة الوصول إلى تلك المتصلة بحساباتهم عبر القناة التي يرغبونها وفي الوقت الذي يختارونه.

ووجد العملاء أن استخدام الشبكة الإلكترونية على درجة من السهولة والراحة بحيث استطاعت الشركة تقليص عدد المكالمات الهاتفية التي تتلقاها بنسبة مهمة، وبالتالي عدد موظفي قسم خدمة الزبائن.

ومع تفاعل المستهلكين مع العلامات التجارية بطرق تكثف المعلومات، فهم يتوقعون من الشركة على نحو مطرد معرفة المزيد عنهم وجعل التعامل التجاري عملية أكثر سهولة. وحين يحتاج المستهلكون إلى شيء، لا يعتبر تقديم الحلول بمثابة بيع بل خدمة جذابة.

الأمر يتعلق بعلامتك التجارية

نادراً ما يتفاعل الجيل الإلكتروني مع العلامة التجارية الموجودة لوحدها على الشبكة الإلكترونية. إذ إن للتفاعل على هذه الشبكة تأثيرات متموجة عبر كافة القنوات، الأمر الذي يجعل الاستراتيجية المتبعة على الشبكة الإلكترونية قضية جوهرية بالنسبة لإدارة العلامة التجارية. لكن معظم المسوقين يحيلون مهمة تطوير استراتيجيتهم «الإلكترونية» إلى فرق من الموظفين الثانويين أو يعهدون بها إلى الوكالات المتخصصة في إقامة المواقع على الويب. وهذا الأمر يؤدي في أكثر الأحوال إلى انفصال التجربة مع الشبكة الإلكترونية عن تجربة الزبون خارج إطار هذه الشبكة. وقد يستخدم الزبائن الهاتف للاستفسار عن المحتوى الذي شاهدوه على موقع الويب، أو يبحثون عبر

الويب عن المعلومات المتعلقة بعرض قدم على شاشة التلفزيون. وفي حال الفشل في إدراك حقيقة أن الزبائن الذين يستخدمون الشبكة الإلكترونية يستخدمون أيضاً عدة قنوات غيرها، فإن المسوقين يخاطرون بتحميل قنوات خدمتهم أعباء حجم إضافي مكلف، وتوليد حالة واسعة من عدم الرضى لدى الزبائن.

مع تنامي الجيل الإلكتروني في الحجم والأهمية، يتمثل التحدي الأكبر للمسوقين في توسيع القدرات المصممة للبينات الإلكترونية عبر كافة قنواتهم الاتصالية مع الزبائن، لتشمل عموم أنظمتهم التجارية. والشركات التي تخفق في تطوير مهارات الاستجابة السريعة وروابط معلوماتية قوية مع زبائنها، سوف تجد القيام بالأعمال التجارية مع الجيل الإلكتروني عملية تزداد صعوبة باطراد.



أساطير وحقائق حول تجارة التجزئة على الشبكة الإلكترونية

ديڤيد پيكو

يعتمد النجاح في العمل التجاري على القدرة على فهم ومعرفة الوجهة التي يسير نحوها الاقتصاد، ونوعية المنتجات المطلوبة، وكيفية ارتقاء وتطور الأسواق. لكن التنبؤ بمستقبل التجارة الإلكترونية يظل عملية مثبطة على نحو خاص، لأن العروض تتغير يومياً والسوق ينمو بسرعة مضاعفة. وصحيح أن الفرص المتاحة كثيرة، لكن لا يعرف أحد بشكل أكيد تلك التي ستكون مربحة منها.



وبسبب هذا الغموض والشك، ينبغي على الشركات التي تطور استراتيجية مخصصة للإنترنت أن تطمح لأن تكون صائبة عموماً وليست مخططة على وجه الخصوص. وهذا يعني، بلغة الصورة الشاملة، توقع أين ستكمن الفرص الناشئة، ولكن دون التقيد بنموذج للعمل التجاري أو اتجاه استراتيجي يفتقد المرونة. ففي حين وضع الكثير من شركات الإعلان الراسخة رهانات خاطئة بشكل محدَّد على بناء مداخل على الإنترنت، أصبحت شركة «ياهو» Yahoo مثلاً، شركة رائدة في ميدانها التجاري من خلال التقدير الصائب لما سيواجهه المستخدمون

من صعوبة في البحث بين مواقع الإنترنت، ومن خلال تغيير الاتجاه مراراً مع ظهور الفرص الجديدة.

يتمثل التحدي الكبير في مثل هذه البيئة في مقاومة الافتراضات الخاطئة التي يمكن أن تضلل الشركة. وليس مفاجئاً أن الكثير من الخرافات المتعلقة بالتجارة الإلكترونية قد صدقها الناس. ونود هنا أن نقدم خمس خرافات فضحت زيفها تجارب تجار التجزئة على الشبكة الإلكترونية.

1 ـ «ينبغي على الشركات الانتظار والترقب قبل القيام بأنشطتها التجارية على الإنترنت، بسبب عدم القدرة على توقع التأثير الذي تمارسه التكنولوجيا والتنبؤ بسرعة التغيير التكنولوجي».

في الحقيقة، تعتبر سرعة التغيير التكنولوجي أكثر أجزاء التجارة الإلكترونية قابلية للتنبؤ. إذ إن قانون مور Moor's Law، يبين لنا أن القوة الإحصائية تتضاعف كل ثمانية عشر شهراً، وقد أثبت صحته خلال الخمس عشرة سنة الماضية، وسيبقى كذلك بالنسبة للسنوات العشر المقبلة على أقل تقدير. ولذلك فإن السؤال ليس هل، بل متى، ستخترق هذه الاقتصاديات سلسلة قيمة الشركة وكيف تخلق الفرصة المناسبة.

2 ـ «لا يمكن إلاَّ لبعض المنتجات المعينة أن تسوّق وتباع على الإنترنت».

لقد تجاوزت تجارة التجزئة الإلكترونية نطاق الاعتقاد القائل إن المنتجات القياسية فقط، مثل الكتب والأسطوانات

المضغوطة CDs، يمكن أن تباع على الإنترنت. والحقيقة أن تجار التجزئة على الشبكة الإلكترونية يستخدمون تشكيلة واسعة من نماذج الأعمال التجارية لبيع أي منتج ـ خدمة تقريباً.

أما مفتاح نجاح تجارة التجزئة الإلكترونية فهو قدرة تاجر التجزئة على تفعيل قوة المعلومات المتاحة على الإنترنت والمقدرة على فهمها من أجل خلق تجربة كاملة تمتع المستهلك وتقدم له القيمة في الوقت نفسه. فبعض تجار التجزئة الإلكترونية يبيعون ويسلمون منتجاتهم إلى المستهلكين مباشرة، مثلما تفعل الشركات المتخصصة في بيع الكتب وأجهزة الكمبيوتر. وبعضهم الآخر يساعد المستهلكين على استكشاف عملية انتقاء المنتج. فشركة «كار بوينت» التابعة لـ «مايكرو سوفت» Microsoft's Carpoint، على سبيل المثال، استطاعت تفعيل قوة المعلومات المتوفرة على الإنترنت لمساعدة المستهلكين على اختيار السيارة المفضلة لديهم من خلال السماح لهم بمقارنة الميزات، وتفحص معطيات الأداء، وإحصائيات النوعية، وغير ذلك من المعلومات. ومن ثم تقوم الشركة بإعطاء الزبائن أسماء وعناوين الوكالات المحلية لبيع السيارات لإتمام العملية. تبنى المستهلكون هذه المقاربة الجديدة: فأكثر من 25٪ من مشتري السيارات في الولايات المتحدة يستخدمون الآن الشبكة الإلكترونية لشراء سياراتهم.

3 ـ «سوف تكون التجارة الإلكترونية لعبة المجموع الثابت».

تقول الخرافة: بدلاً من خلق أسواق جديدة، سوف تقتصر

التجارة الإلكترونية على نقل البيع من القنوات التقليدية لتجارة التجزئة إلى القناة الإلكترونية. صحيح أن إتاحة إمكانية التسوق على الإنترنت لمدة أربع وعشرين ساعة تسمح للمستهلكين الذين يشتكون من ضيق الوقت بالقيام بعمليات الشراء التي أجلوها من قبل. لكن يمكن لتجارة التجزئة الإلكترونية فعلاً زيادة حجم الطلب الإجمالي على المنتجات.

إن أضخم مكتبة لبيع الكتب قد لا تملك أكثر من 170000 عنوان، لكن لدى المكتبة الإلكترونية نحو ثلاثة ملايين كتاب. علاوة على ذلك، أصبحت المكتبات الإلكترونية الرائدة، مثل «بارنز ونوبل. كوم» Barnes and Nobel. Com و«أمازون. كوم»، خمشروبات في استخدام مشتريات الزبائن السابقة لتقديم التوصيات والمقترحات التي أدت إلى زيادة إضافية في المبيعات. كما أن استهلاك الكتب قد ازداد في أمريكا الشمالية نتيجة البيع على الشبكة الإلكترونية. فالناس لا يقرأون بالضرورة مزيداً من الكتب، لكنهم بالتأكيد يشترون مزيداً منها.

4 ـ «كافة البضائع والخدمات المقدمة على الشبكة الإلكترونية ستصبح سلعاً متماثلة».

يخشى بعضهم من أن الإنترنت سوف تخفض الأسعار وتدفع كافة خطوط إنتاج تجار التجزئة لأن تكون متماثلة. وفي حكم المؤكد أن التسوق الإلكتروني سوف يزود المستهلكين بسلطة غير مسبوقة لفرض ميزات وسعر المنتج، لكن سيكون في ذلك أيضاً فرصة للبائعين كي يدفعوا المشترين لشراء

المنتجات التي تحقق هامشاً أعلى من الربح. فعوضاً عن «دفع» المنتجات إلى المستهلكين، سوف تسمح الإنترنت لهم بـ«جذب» المنتجات التي يرغبون بها.

يتوجب على المنتجين الانتباه والتيقظ حين يبدأ المستهلكون بتصميم منتجاتهم الخاصة والتسلق على سلم السعر. فقد وجدت شركة «ديل» Dell على سبيل المثال، ميلاً لدى مشتري أجهزة الكمبيوتر يدفعهم إلى شراء أجهزة أغلى ثمناً وإضافة خيارات أوسع حين يتمكنون من صياغة وترتيب طلبات الشراء على الإنترنت مباشرة. ومن خلال فهم سيكولوجية التسوق الإلكتروني، يمكن للمسوقين نقل زبائنهم خارج إطار ذهنية السلعة وجعلهم يخوضون تجربة تسوق شخصية وممتعة.

5 ـ «التجارة الإلكترونية والتجارة غير الإلكترونية عبارة عن عالمين منفصلين».

في الحقيقة، يقوم عدد من أنجح تجار التجزئة على الشبكة الإلكترونية بدمج وموالفة قنواتهم الإلكترونية وغير الإلكترونية. وعلى العكس من الاعتقاد الشعبي السائد، فإن 59٪ من كافة عوائد تجارة التجزئة الإلكترونية سنة 1998، قد تولدت بواسطة تجار التجزئة المتواجدين أصلاً في ميدان التجارة غير الإلكترونية.

على سبيل المثال، قامت مؤسسة «تشارلز شواب» Charles Schwab، وهي وكالة سمسرة تعطي حسومات على

رسوم شراء وبيع الأوراق المالية، بفتح 250 فرعاً جديداً. أما الهدف الرئيس لهذه المواقع فهو الحصول على مزيد من الزبائن، ومن ثم تقديم الخدمات الهاتفية والإلكترونية لهم. كما أن واحدة من أوائل شركات التجزئة الإلكترونية، وهي شركة «1 ـ 800 فلاورز»، ما زالت مستمرة في افتتاح متاجر لبيع الزهور. لماذا؟ لأن المتاجر تجعل العلامة التجارية أكثر ظهوراً وتجتذب الزبائن الذين قد لا يجدون الشركة على الإنترنت.

تقوم الشركات أيضاً بدمج قنواتها الإلكترونية بغرض الدعاية والإعلان والترويج. فقد وجدت شركة «كانيديان تاير»، العاملة في مجال تجارة السلع الصامدة بالمفرق، أن الطلبات على نشرتها الأسبوعية على الإنترنت قد فاقت توقعات الشركة بمراحل. وتبين أن هذا الشكل من التسويق الإلكتروني المباشر يزيد مبيعات متاجر الشركة.

* * *

مع استمرار التجارة الإلكترونية في تحقيق مزيد من التقدم والنجاح، سوف تتمثل أفضل الاستراتيجيات في استهداف تلبية حاجة المستهلك الكامنة، بغض النظر عما إذا كانت هناك حاجة إلى المزيد من الراحة والسهولة والتيسير، أو إلى منتجات أكثر مواءمة لرغبات الزبون، أو إلى توفر عدد أكبر من البدائل. إن الخيارات الهائلة التي تعرضها مكتبات بيع الكتب على الشبكة الإلكترونية تلبي الحاجة الماسة لتسهيل اصطفاء الكتاب

المفضل، ولعملية اختيار أكثر سهولة ويسراً وراحة من بين الكثير من الاحتمالات المتاحة. تماماً مثلما تلبي خدمات بيع السيارات على الشبكة الإلكترونية الحاجة إلى معلومات موضوعية ونزيهة بعيداً عن جو صالة العرض المشحون بالضغوط.

يبحث أنجح البائعين على الشبكة الإلكترونية أيضاً عن الأشياء غير المألوفة ويستفيد منها. ففي بعض الأحيان تكون أفضل الفرص مخبأة في شيء يفعله المستهلكون، ولا يمكن لأحد اكتشاف معناه الكامن منذ الوهلة الأولى. إذ لاحظ أحد تجار التجزئة على الإنترنت مثلاً أن قلة قليلة من المواطنين المتقدمين في العمر يشترون أسطوانات موسيقى «الراب» المضغوطة. وكشفت متابعة هؤلاء الزبائن فرص متاحة لبرنامج تسويقي مباشر يستهدف مساعدة الجد والجدة على شراء أسطوانات موسيقى «البوب» كهدايا تقدم للأحفاد.

أخيراً، بإمكان تجار التجزئة على الشبكة الإلكترونية التحرك بسرعة من خلال عدم استعجال تغيير نماذج أعمالهم التجارية إلى أن يفهموا نقاط التفعيل الاقتصادي الحقيقية. لقد بدأت «أمازون. كوم» ببناء نشاطها التجاري على البنية التحتية التقليدية لبيع الكتب بالجملة التابعة لـ «إنغرام» Ingram. لكنها الآن تبني نظامها الخاص في ما يتعلق بالمستودعات والعمليات اللوجستية.

في عالم التجارة الإلكترونية السريع الحركة، ينبغي على تجار التجزئة التمتع بفهم عميق للمستهلكين، وامتلاك القدرة على إيجاد تجربة تسوق فعلية تكافئهم وتعوضهم. ولسوف تستخدم الشركات تلك المعرفة والفهم لتحديد (والأهم من ذلك لصقل) نماذج أعمالها التجارية على الشبكة الإلكترونية بسرعة، بحيث تبقي قراراتها صائبة على وجه العموم، وتتجنب السقوط دوماً في شرك الأخطاء على وجه الخصوص.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في آذار/ مارس 1999.

الكسب على الشبكة الإلكترونية:
هل يمكن لتجار التجزئة التقليديين تحقيق النجاح على الإنترنت؟

جوزيف س. ديڤيز و ستيڤن هـ. غونبي

كم عدد تجار التجزئة العمليين الذين يقبلون برمي 30 مليوناً من الدولارت؟ وكم عدد أولئك الذين يفعلون ذلك منهم بأساليب تعرض شركاتهم للخطر؟

من المفترض أنهم قلة نادرة. لكن في الواقع الفعلي فإن كل تاجر تجزئة تقليدي، إضافة إلى بعض البائعين بواسطة المراسلة، يفعلون ذلك حين «ينقبون عن الذهب» على الإنترنت. فعلى العكس من الاعتقاد الشعبي السائد والمتنامي، فإن تلك النتيجة ليست حتمية تاريخية؛ بل إنها تحدث لأن تجار التجزئة يتعرضون لقدر من الترهيب كي يضطروا لنبذ موهبتهم الطبيعية السليمة، مثلما تحدث لأنهم يعتمدون اعتماداً شديداً على موهبتهم الفطرية التي لا تمت بصلة وثيقة إلى الإنترنت.

ما الذي يحدث؟

الأشهر الأربعة وعشرون الأولى من الهجمة المركزة التي يشنها أي تاجر من تجار التجزئة التقليديين على الإنترنت يمكن

أن تكلف بسهولة ما يزيد على ثلاثين مليون دولار لبناء نظام متكامل وموقع مؤثر وفاعل على الويب، ومن ثم المنافسة في السابق من أجل تعريف المستهلكين بمنتجه.

على الرغم من ضخامة المبلغ، إضافة إلى إمكانية أن تدمر الخسائر القيمة السوقية، إلاً أن الاستثمار بحد ذاته لا يعتبر جيداً ولا سيئاً. فلربما يكون ثمناً معقولاً للدخول إلى عالم الإنترنت. وفي الحقيقة، قد يكون ثمناً متواضعاً بالمقارنة مع ثمن الدخول إلى الميدان التجاري.

لكن إذا كانت تجربة الماضي تقدم أي دليل يهدي سواء السبيل، فإن الكثير من تجار التجزئة سيكونون قد أوجدوا بنهاية الفترة الممتدة لثمانية عشر شهراً أو أربعة وعشرين:

- قيمة استهلاكية محدودة.
- فرصاً محدودة للأفضلية الاستراتيجية.
- فائدة محدودة للمنتج الرئيس (وفي بعض الحالات يلحقون ضرراً به).
- فرصة محدودة (أو انعدام الفرصة الفعلية على الإطلاق) بالنسبة للربحية الثابتة.

النتيجة: يحتاج الكثير من تجار التجزئة إلى البدء من جديد، ونبذ معظم العمل الذي قاموا به حتى الآن.

هذه الدورة ضرورية. فاقتصاديات التجار الناجحين في مجال تجارة التجزئة الإلكترونية، تبدو، حين تستثني النفقات

المخصصة للنمو، مختلفة اختلافاً جذرياً عن تلك المدرجة في الشكل 16، حيث يكافئ السوق هؤلاء التجار بقيمة هائلة، خصوصاً حين يتمكنون من رواية حكاية مقنعة عن أفضلية تنافسية بعيدة المدى.

الشكل 16 تكلفة التجارة الإلكترونية (شكل نمطي)

(بملايين الدولارات)	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
صافي المبيعات	5,0	20,0	100,0
الربح الإجمالي	1,7	6,8	34,0
إجمالي النفقات	12,2	22,6	81,0
الرصيد	– 10,5	– 15,8	– 47,0
التدفق النقدي	– 18,5	– 22,0	– 61,0

إذن، لمَ تتلكأ شركات التجزئة التقليدية الرائدة في دخول ميدان التجارة الإلكترونية؟ والأهم، ما الذي يمكن فعله لتجاوز حالة التباطؤ هذه؟

فضح زيف نظرية الديناصور

تزعم النظرية المسماة بنظرية الديناصور، التي تحاول تقديم تفسير للحالة الراهنة، أن تجار التجزئة التقليديين يمثلون سلالة على وشك الانقراض، حيث يعيق تباطؤهم وارتباطهم الوثيق بالتقنيات العتيقة الماضية، قدرتهم على البقاء. وتبعاً لمؤيدي هذه النظرية، يتوجب على تجار التجزئة هؤلاء إمّا

الاعتراف بالفشل أو تسليم زمام الأمور إلى أشخاص يفترض تمتعهم بالقدرة على فهم المناخ الجديد: في العادة لا يملك هؤلاء الخبرة الكافية في ميدان تجارة التجزئة.

لكن الحقيقة تظل أكثر تعقيداً بالطبع. فالنجاح على الإنترنت لا يتصل بنبذ كل المواهب الفطرية. بل إن الأداء المخيب للآمال لتجار التجزئة التقليديين على الشبكة الإلكترونية يمكن على الأقل أن يعزى إلى أخطاء مديرين تعرضوا لترهيب نظرية الديناصور، مثلما يعزى إلى قيام الديناصورات بمحاولة الرقص. ومن أجل تحقيق النجاح على الإنترنت، سيتوجب على تجار التجزئة التقليديين كشف وتفعيل ما لديهم من نقاط القوة التي تتصل اتصالاً وثيقاً بالوسيلة الجديدة، ومن ثم ضمها إلى قدرات جديدة.

ما العمل؟

المغامرة على الإنترنت، مثلها مثل الشروع بعمل تجاري جديد، عملية متعددة المراحل، ولكل مرحلة شراكها ومآزقها الخطرة (انظر الشكل 17). وهاكم سبعة من أشهر هذه الشراك والمآزق:

1 ـ الفشل في القيام بالواجبات التحليلية الأساسية.
2 ـ رؤية تفتقد الشمولية الكافية في ما يتعلق بمفاهيم إمكانات التجارة الإلكترونية.
3 ـ رؤية تفتقد الاتساع الكافي في ما يتعلق بالفرص المتاحة

الشكل 18: تطوير مفاهيم وأفكار تحقق فتحاً جديداً على الإنترنت

خلق الأفكار	تطوير الأفكار	تطبيق الأفكار			تنفيذ/ تعديل العمل التجاري
		تطوير الشراكة	التخطيط للعمل التجاري	فترة انتقالية	
الأنشطة الرئيسة أفكار وفرضيات خلاقة. تحديد القيمة المقدمة للزبون □ حالات عدم رضا الزبون خارج الإنترنت. □ السلوكيات على الإنترنت	تحديد المحتوى. تطوير النماذج الاقتصادية. استكشاف خيارات الشراكة	توظيف المديرين التنفيذيين إيجاد شراكات جديدة. بناء موقع على الويب. تطوير محتوى قاعدة البيانات. رسم استراتيجية وخطط تسويقية. إيجاد خطط، وأهداف، ومعايير للعمل التجاري.			الإنتاج. رصد ارتقاء السوق والمشهد التنافسي. قياس رصد الأداء الذاتي. صقل، مراجعة، تحديث
الشراك والمآزق عدم فهم الاقتصاد □ التكلفة. □ القيمة. المستهلك المستهدف لم يتم تحديده. القيمة المقدمة إلى المستهلك مشوشة وغامضة. مصدر التمايز غير واضح المعالم. علاقة السعر/ القيمة محددة بشكل سيئ. الجواب مفترض ولم يتعرض للتحدي الفعلي على أرض الواقع. الفوائد بعيدة المدى جداً.		محاولة شخص بمفرده القيام بكافة المهمات. الفشل في التفكير بمتطلبات النجاح فيما وراء الموقع ذاته، مثل: □ خدمة الزبون □ تلبية حاجته الاستثمار في تطوير الموقع، لكن من دون التعامل مع الحاجة إلى لفت انتباه المستهلكين. دعاية إعلانية باهظة التكاليف. الإخفاق في إيجاد موقع يمكن أن يولد ولاء الزبون. التفكير بالشركاء المحتملين من منظور ضيق.			الفشل في تجديد ما يعرض باستمرار. اضطراب في ما يعرض من دون إعادة التفكير به بشكل جذري. السماح للمنافسين بالحصول على الأفضلية من خلال الالتزام بما هو معروض حالياً. الفشل في استغلال قاعدة بيانات المستهلك.

على الإنترنت في ما وراء نطاق التجارة الإلكترونية.

4 ـ تأخر الانتباه لتلبية رغبات الزبون وخدمته.

5 ـ تفعيل غير كاف لنقاط القوة الجوهرية.

6 ـ افتقاد المرونة التنظيمية وعدم التركيز على الشراكة بشكل كاف.

7 ـ الإخفاق في تصميم مرحلة جسورة لـ «إعادة التحديد والتعريف» وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية المتبعة.

1 ـ الفشل في القيام بالواجب التحليلي الأساسي

«وقت الإنترنت» ليس مجرد كلام طنان، بل هو صفة مميزة وواضحة للطريقة المطلوب اتباعها لتحقيق النجاح على الشبكة، وهذه الطريقة تعتبر سريعة الخطوات حتى بمعايير تجارة التجزئة.

لكن حتى في العالم الحقيقي خارج الإنترنت، لم تبطل القوانين المتعلقة بالاقتصاد، والقيمة المقدمة للزبون، والمنافسة. وقلة قليلة من المستهلكين يرغبون بدفع أربعين دولاراً ثمناً لسلعة تسلم لهم في منازلهم في حين يمكنهم ابتياعها من السوق بثمانية عشر دولاراً. وبالرغم من أن الإنترنت قد أتاحت لشركة «ستاربكس» للقهوة مثلاً أن تزيد من قيمة منتجها من خلال توفير إمكانية حصول الزبائن على البن واستلامه في المنزل، إلاّ أن الإنترنت لا تفيد في حالة توصيل قدح من القهوة الطازجة الجاهزة إلى منزل الزبون. علاوة على ذلك،

فإن مجرد إقامة موقع على الويب لا يضمن أن تغل تجارة التجزئة الإلكترونية أرباحاً مهمة بكلفة معقولة، كما أنه لا يضمن البقاء في وجه منافسين يتمتعون بأفضلية الحجم الاقتصادي أو يقدمون عروضاً أفضل.

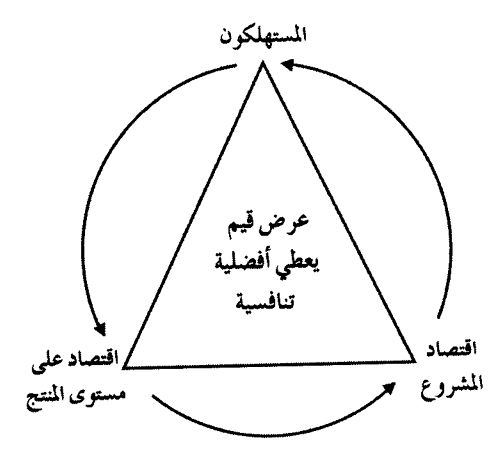
ومثلما هو الحال مع كل قناة أو وسيلة، ينبغي على الإنترنت تقديم القيمة مقابل المال. ويتوجب على القيمة أن تتفوق على تلك المقدمة عبر القنوات الأخرى وتستميل قطاعات كبيرة إلى حد كاف من المستهلكين عبر عدد كبير إلى حد كاف من المنتجات. ولكي تحقق أية شركة بمفردها ربحاً على الإنترنت سوف يتوجب عليها إيجاد القيمة بطريقة تحقق الأفضلية التنافسية.

من أجل تحقيق النجاح على الإنترنت، يتوجب على تجار التجزئة فهم جوهر اقتصاد الوسيلة ـ القناة في ما يتعلق بالمنتجات، واقتصاد المشروع التجاري، والقيمة المقدمة إلى الزبون. ونحن نوصي باتباع مقاربة ندعوها «التحليل الإلكتروني»(*) (انظر الشكل 18).

يمكن لتحليل تلبية حاجة الاقتصاد الأساسية للمنتجات أن تؤثر تأثيراً قوياً في عرض القيمة على الإنترنت. فإذا أخذنا بالاعتبار أن تكاليف استلام طلب الشراء، وتلبيته، وتسليمه،

(*) «التحليل الإلكتروني» هو خدمة مميزة تقدمها مجموعة بوسطن الاستشارية.

الشكل 18



إضافة إلى المرتجعات في طلب الشراء النموذجي تراوح لدى شركة «يو. پي. إس» UPS بين 6 ـ 8 دولارات، تبين لنا أن الكثير من المنتجات لا يمكن أن تباع بالأحجام المعتادة للطلبيات ولا بأسعار التجزئة الراهنة، كما لم تغل أية أرباح على الإطلاق. وعلى سبيل المثال، فإن بيع ساعة المنبه الرخيصة الثمن على الإنترنت، يتطلب من تاجر التجزئة العثور على عدد كبير من المستهلكين المستعدين لدفع سعر أعلى بنسبة 50٪ مقارنة بالسعر المعروض في متجر الساعات التقليدي. أمّا بالنسبة لمكبس الثوم فالسعر يرتفع بمقدار 110٪؛ وبمقدار 50٪ لأطعمة الحيوانات الأليفة. من ناحية أخرى، يمكن لمجموعة مؤلفة من ثلاثة أقراص مدمجة أن تباع بسعر يقل بمقدار 10٪؛ وبالنسبة لبعض أصناف الكتب يصل الفرق إلى 21٪.

إذاً، بمقدور إجراء التحليل الأساسي على مستوى المنتج أن يدفع الشركة إلى مواجهة عدد من الأسئلة المهمة: هل نحاول البيع بأعلى سعر؟ وإن كنا نفعل ذلك، فلمن نبيع؟ ما هي القيمة التي تبرر هذا السعر المرتفع؟ هل يحاول أحد غيرنا استهداف ذلك القطاع بتقديم عروض أفضل بسعر أقل؟ هل نملك طريقة مناسبة لتجنب البيع بأعلى سعر مع الحفاظ على الأرباح؟ وإن كنا نستطيع ذلك، فكيف؟ من خلال المنتجات التي تقدم قيمة أعلى وتكاليف أقل لتلبية الطلب؟ أم من خلال التشجيع على طلبيات أكبر حجماً ضمن مجموعات متعددة من عمليات الشراء؟ أم من خلال كسر أنماط اقتصاد تلبية الطلب والتوصيل؟ لسوء الحظ فإن معظم تجار التجزئة لم يجروا مثل هذا التحليل ولم يواجهوا مثل هذه الأسئلة.

المنطقة الثانية التي ينبغي استقصاؤها هي تكاليف المشروع التجاري. فتحليل تكاليف العرض على الإنترنت يظهر أن الحجم الكبير سيكون أمراً حاسماً في الأهمية بالنسبة لمعظم أصناف سلع التجزئة، وذلك على العكس من المنطق التقليدي السائد. ويتوجب على الشركات الصغيرة التي تكافح من أجل البقاء تبرير أسعارها المرتفعة مقارنة بأسعار منافسيها الكبار، أو العثور على الفرص المناسبة، أو تغيير اقتصاد موقع الويب تغييراً جوهرياً نوعاً ما. إن اقتصاديات الإنتاج الكبير هذه، التي تملكها الشركات الرائدة، توجه بعضاً من أكبر الرهانات التي تحدث حالياً على الإنترنت ـ الاستثمار الهائل في التسويق، إضافة إلى

عمليات الاندماج الضخمة، مثل اندماج شركتي «سي دي ناو» CDNow و«إن 2 كيه» N2K، ثم اندماجهما اللاحق مع شركة «كولومبيا هاوس» Colombia House. ولكن خطط الكثير من تجار التجزئة تفشل في التعامل مع هذه القضايا بالشكل المناسب.

الأهم من كل ذلك أن إيجاد موقع رائد على الشبكة والحفاظ عليه، يتطلب من تاجر التجزئة تزويد المستهلك بقيمة تتجاوز مجرد إمكانية الشراء لمدة أربع وعشرين ساعة في اليوم، أو استعراض الرسوم البيانية المثيرة. فموقع لمكتبة إلكترونية تمتلك خمسين ألف كتاب مثلاً، يتطلب أكثر من مجرد إعطائه اسم «وال ـ مارت» Wal - Mart ليمتلك القدرة على منافسة «أمازون. كوم».

تمتلك الإنترنت إمكانية هائلة للتعامل بطرائق جديدة مع الحاجات الظاهرة والكامنة للمستهلك. والمفتاح هو كشف هذه الفرص وإيجاد صيغة اقتصادية تجعل من الممكن السعي لاسترجاعها بطريقة تحقق الأفضلية التنافسية. إن كافة تجار التجزئة الذين يحقّقون نجاحات على الإنترنت يمرون أمام شاشة التحليل الإلكتروني. والشركات التي لا تخضع تفكيرها لهذا المبدأ تظل عرضة للخطر.

2 ـ رؤية تفتقد الشمولية الكافية في ما يتعلق بمفاهيم إمكانات التجارة الإلكترونية:

يظهر التحليل الإلكتروني الأساسي حقيقة جوهرية:

المفاهيم والأفكار المعقولة في ميدان التجارة التقليدية لا تتمتع بالضرورة المعقولية نفسها في التجارة الإلكترونية. ما السبب؟ يتناقص الكثير من القيود المعيقة للتجارة في أماكنها التقليدية ـ مثل ساعات العمل وتوفر الخبرة في المنتج اعتماداً على التكلفة ـ في حالة التجارة الإلكترونية عبر الموقع على الويب. لكن قيوداً جديدة تظهر، مثل اقتصاديات تلبية الطلب، وصعوبة التفاعل مع السلعة على الويب، والتغير السريع في تكنولوجيات نطاق الذبذبات والرسوم البيانية. وباعتبار هذه الاقتصاديات والمعوقات الجديدة بشكل جوهري، لمَ نفترض أن الأساليب التقليدية في بيع أصناف السلع التجارية سوف تهيمن وتسود؟

معظم تجار التجزئة يبدأون بالسؤال: كيف يمكنني نقل كل متجري في حالته الراهنة إلى الموقع على الويب أو جزء منه؟

من المزعج إدراك حقيقة أن الأفكار والمفاهيم الناجحة تختلف على الأرجح اختلافاً مهماً عن الأفكار والمفاهيم الراهنة. فهو يثير أسئلة صعبة حول ما إذا كان من المتوجب على الإنترنت دعم جوهر العمل التجاري أو أن تمثل عملاً تجارياً قائماً بذاته، وهذه مسألة يمكن أن تشل تاجر التجزئة وتعرضه للفشل. فالنجاح يتطلب إقراراً مبكراً بالقضية ومناقشة بناءة لها.

3 ـ رؤية تفتقد الاتساع الكافي في ما يتعلق بالفرص المتاحة على الإنترنت في ما وراء نطاق التجارة الإلكترونية:

بالنسبة لمعظم تجار التجزئة، تعتبر التجارة الإلكترونية

مجال التركيز الطبيعي للإنترنت. إلاَّ أن بإمكان الشبكة، في الحقيقة، تقديم الدعم والعون للعمل التجاري التقليدي القائم حالياً من خلال:

- توفر المعلومات المتعلقة بالمنتجات المتوفرة وحجز السلعة المطلوبة، وبالتالي توجيه المستهلكين إلى المتجر.
- دعم برامج الطلب الخاص.
- تحسين الفاعلية من خلال أكشاك خدمة الزبائن داخل المتجر وأدوات التدريب.
- إدخال مقاربات وطرائق جديدة للتسويق ومضاعفة الاستثمارات فيه.
- دعم مبادرات سلسلة التوريد.
- إقامة مزادات على الشبكة الإلكترونية للتخلص من المخزون الزائد والبضاعة المرتجعة.

لا تعتبر التجارة الإلكترونية في العادة المكان المناسب لتوجيه كافة هذه المبادرات. ومن أجل استغلال القدرة الكاملة للشبكة، يتوجب على تجار التجزئة القيام بعملية مسح دورية للطرق التي يمكن أن تدعم النشاط التجاري، وإعادة التفكير بالأدوار والمسؤوليات ضمن نظام الشركة.

4 ـ تأخر الانتباه لتحقيق رغبات الزبون وخدمته:

بعد موسم عيد الميلاد سنة 1989، امتلأت الصحف

بتقارير عن المشكلات التي عرقلت تلبية طلب الزبائن وخدمتهم: فطلبات الشراء على الإنترنت لم تتم تلبيتها أبداً، والزبائن لم يكن لديهم أدنى فكرة حول كيفية رد السلع غير المرغوبة أو استبدالها، وأولئك الذين أعادوا السلع التي اشتروها عن طريق الإنترنت إلى المتجر قابلتهم نظرات جوفاء خالية من المعنى، والمديرين التنفيذيون أمضوا عطلة العيد وهم يحزمون صناديق الكرتون.

العمليات الأساسية التي تقدم الدعم لتجار التجزئة على الشبكة الإلكترونية ـ استلام طلبات الشراء بشكل فردي، التعبئة والتغليف، والتوصيل ـ تختلف عن عمليات معظم تجار التجزئة التقليديين. هذه الحقيقة تبدأ الآن بدفع بعض تجار التجزئة التقليديين إلى تأسيس شراكات مع شركات تتمتع بقدرات قوية على الوفاء بطلبات الزبون وخدمته أو شرائها. ولنأخذ على سبيل المثال شراء شركة «فيدراتيد» Federated لشركة «فينغرهوت Fingerhut، أو شركة «تارغيت» Target لشركة «ريڤرتاون» Rivertown، أو شراكة «كي مارت» Kmart مع «أون ديماند سوليوشنز» On - Demand Solutions.

بغض النظر عما إذا كانت الطريقة تتمثل في شراء شركة أخرى، أو استخدام التراخيص، أو بناء القدرة الذاتية، فإن على تجار التجزئة التقليديين التعامل مع هذه القضية في البداية أو المجازفة بتنفير الزبائن.

5 ـ تفعيل غير كافٍ لنقاط القوة الأساسية:

من غير المرجح أن تكون الشركة الراسخة القديمة على نفس القدر من الفطنة والمرونة اللتين تتمتع بهما الشركة المنطلقة حديثاً. لكن بمقدور شركات التجزئة التقليدية الموجودة حالياً تفعيل عدد كبير مما تمتع به من مزايا وأفضليات للتغلب على عوائقها وعيوبها. وعلى سبيل المثال، فإن القدرات التسويقية والعلامة التجارية التي تملكهما شركة «ڤكتوريا سيكريت» Victoria Secret، سمحت لها بإطلاق أنجح مواقع الويب حتى الآن من بين مواقع شركات التجزئة التقليدية. كما أن شركات أخرى تسوق منتجاتها بنجاح كبير، يمكنها، في كثير من الأحوال، الحصول على زبائن بتكلفة تراوح بين ربع ونصف ما تدفعه منافساتها الناشطة على الشبكة الإلكترونية فقط.

إن التحدي الرئيس هو تحد تنظيمي: إذ ينبغي الشروع بالنشاط التجاري الجديد وتوثيق روابطه بالنشاط الأساسي من خلال طرائق تعمل على تفعيل نقاط القوة، وذلك دون تحويل الانتباه عن النشاط الأساسي ولا كبح عملية خلق النشاط التجاري الجديد على الشبكة الإلكترونية.

6 ـ افتقاد المرونة التنظيمية وعدم التركيز على الشراكة بشكل كافٍ:

إن اقتحام عالم الإنترنت بجرأة وجسارة سوف يتطلب على الأرجح قدرات تتجاوز تلك التي تملكها شركات تجارة التجزئة

الحالية. كما قد تتطلب أيضاً اجتذاب مواهب جديدة بنظام حوافز مختلف. ولذلك سوف يعتمد النجاح على مرونة تنظيمية كبيرة، ومراجعة دورية للهيكلية التنظيمية، وبحث مستمر عن الشركاء الذين يمكن أن يساعدوا على توسيع النشاط التجاري، أو على النجاح بسرعة أكبر.

7 ـ الإخفاق في تصميم مرحلة جسورة «لإعادة التحديد والتعريف» وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية المتبعة:

عالم الإنترنت عالم يتغير يومياً بالطبع، ولا يقتصر ذلك على مدركات المستهلكين وقيم السوق فقط، بل يمتد ليشمل الواقع الحقيقي خارج الإنترنت أيضاً. فهناك رؤى جديدة تتعلق بالمستهلكين، ومنتجات جديدة تطلق في السوق يرد عليها المنافسون بهجوم معاكس، كما أن التقدم التكنولوجي المستمر يعني تغيرات سريعة في حجم وشكل الفرص المتاحة.

بالرغم من عدم إمكانية استخدام هذا المناخ كذريعة تبرّر التقاط أية فكرة عتيقة ووضعها على الشبكة الإلكترونية، إلاَّ أن ذلك يبين أن إدارة كافة الأنشطة على الإنترنت ينبغي أن تشمل نقاط تفتيش وتدقيق وإعادة تقييم للمسيرة، ينبغي أن تكون (الإدارة) عملية متكررة وليست طولية.

هل ستحقق النجاح؟

التوصيف السابق للشراك والمآزق المحتملة يساعد على

تفسير السبب الذي يجعل شركات التجزئة الحالية تجد صعوبة في ريادة هذا الميدان الجديد. والمشكلة لا تتمثل في كونها ديناصورات على وشك الانقراض؛ بل في عدم وجود بديل من استحضار المديرين التنفيذيين القادرين على امتلاك الرؤية الصائبة، والمحاكمة العقلانية، واتخاذ القرار الصحيح، إلى نشاط تجاري لم يوجد بعد، بينما يتابعون إدارة نشاط موجود ومعقد إلى أقصى حد.

لكن لا يوجد خيار آخر أمام شركات التجزئة. فإن فشلت في مواجهة هذه التحديات، فإنها تجازف بالتعرض لخطر التهميش. والأهم من ذلك أن بمقدور شركات التجزئة العاملة حالياً أن تحقق النجاح، بل يجب عليها تحقيقه. والقدرات التي تملكها في ما يتعلق بالرؤية الصائبة للمستهلك، والقوة السوقية، ومهارات التسويق المتبادلة، يمكن أن تحقق لها النصر إذا ما وجهت بالطريقة المناسبة.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في آب/ أغسطس 1999.

الفصل السابع

الأسواق العالمية





الشركات الكبرى التي فتحت الأسواق العالمية

فيليب سيغل و مايكل ج. سيلڤرشتاين

يتعرض تجار التجزئة وشركات السلع المعبأة إلى ضغوط هائلة لغزو أسواق العالم. والضغوط تأتي من المطالبة الملحة بتحقيق النمو، وتباطئه في الأسواق المحلية، والإدراك الواسع النطاق لحقيقة النمو في دخل المستهلك في آسيا، وأمريكا اللاتينية، وأوروبا الشرقية. وبالنسبة للكثير من الأنشطة التجارية، لم يعد تجاوز الحدود المحلية والانطلاق نحو العالم مجرد خيار، بل ضرورة لا غنى عنها.

لكنه أيضاً لغم أرضي شديد الخطورة

لم تقدر سوى قلة من الشركات الكبرى على استعادة تكلفة رأس المال من فورة الإنفاق العالمي الهائل خلال العقد المنصرم. كما أن حفنة أقل عدداً استطاعت تحقيق شهرة عالمية لعلامتها التجارية. لكن غالبيتها استنفذت قدرات مديري وحداتها التجارية المحلية، بكل ما يتمتعون به من طموح وجرأة وروح المغامرة. وخلقت مجموعة مختلطة من المواقع غير القادرة على البقاء، إضافة إلى إخفاقها في إيجاد أسواق ممتازة، أو ممارسات تجارية مثلى، أو أنظمة منهجية للبيع بسعر أعلى، أو

مزايا تتعلق بالتكلفة، أو علامات تجارية مفضلة. وبدلاً من ذلك أصبحت الشركات المحلية تعاني ارتفاع التكلفة، وتدني مستوى الجودة والنوعية، وعدم قدرة العلامة التجارية على التوسع والامتداد. أو بنت من منتج ثانوي ضعيف مواقع أدت إلى استنزاف مصادرها وأموالها.

نعتقد أن الوقت قد حان كي تتراجع الشركات متعددة الجنسية التي أنهكها السير في ركب الاندفاعة العالمية، وتحاول رسم استراتيجية جديدة مدفوعة بقوة المركز، وعلى درجة عالية من التناغم والتناسق، ومخططة بدقة مع إعطاء الاهتمام الكافي للتفاصيل. لقد حان الوقت لتصميم استراتيجيات تسويقية منسقة تستهدف غايات وأهدافاً واقعية، وإيجاد معايير مشتركة، ومخططات أصلية للبحث، وخطوط توجيهية للاستثمار. ومن ناحية أخرى، نعتبر ذلك بالنسبة للمدير الذي يركز اهتمامه على السوق المحلية، ويفوت فرصة الربح في السوق العالمية، بمثابة دعوة للتحرك والانتباه للسوق الخارجية والتعاون من أجل الوصول إليها.

حالة تستدعي الاتساق والانتظام

من المؤكد أن المقاربة المركزية المقيدة للسوق العالمية ليست هي الحل الأمثل بالنسبة لكل شركة في أية حالة كانت. فالتكيف مع الأذواق والممارسات المحلية يعتبر ضرورياً في بعض الأحيان لبيع المنتجات في الأسواق الأجنبية. لكن تجربتنا

في العمل مع الشركات متعددة الجنسية قد أقنعتنا أن الكثير منها قد تخلى بسهولة عن الاستبصار الذي يستشف المنتج القابل حقاً للتسويق عالمياً، لأسباب تتعلق بالعوائق الداخلية أكثر منها بالوقائع الخارجية.

إن تفصيل المنتج حسب رغبة الزبون يمكن أن يؤدي إلى تسويات وتنازلات تتصل بتكامل العلامة التجارية، ووضع التكلفة على المدى الطويل، وتساوق نموها. فالتنازلات غير الضرورية على الصعيد المحلي، حسب اعتقادنا، تكمن في صميم مشكلات الكثير من الشركات العالمية اليوم. وإذا بدا ذلك أنه يحدث لك، فقد أزف الوقت لتلقي نظرة مباشرة وصريحة على استراتيجيتك العالمية وعلى المعتقدات التي تأسست عليها.

بكلمات قليلة، تقول المحاججة المؤيدة للتكيف مع السوق المحلية: «إن الشركة التي تتمتع بعلامة تجارية متفوقة ومنتج واحد قوي، إضافة إلى شهرة عالمية واسعة النطاق، مثل «كوكا كولا»، و«ماكدونالد»، هي وحدها القادرة على تجاوز الأذواق والعادات والأسواق المحلية. أما عند الافتقار إلى مثل هذه العلامة التجارية، فيتوجب على الشركة تكييف منتجاتها وأنظمتها لتتواءم مع البيئة المحلية». إشكالية هذه المحاججة تكمن في أن تلك الاستراتيجية ليست سوى نبوءة تفي بمتطلباتها الذاتية. فقد تفتقر الشركة إلى علامة تجارية قوية على الصعيد العالمي بسبب التنازلات التي قدمتها على الصعيد المحلي.

إن الكثير من الشركات المعروفة التي حققت نجاحاً متوسطاً على الصعيد العالمي تعمل على تكييف منتجاتها لتناسب الأسواق المحلية. كما تختلف أسماؤها التجارية باختلاف الأماكن والمواقع، إضافة إلى التباين في أنظمة التغليف والتعبئة، والمصادر، والإعلانات الدعائية، والمكونات، ونقاط السعر. وقد يباع المنتج بأعلى سعر في أحد الأسواق وبسعر أدنى في غيره. وفي حين أن هذه الشركات تبلي بلاءً حسناً، إلا أنه لا توجد واحدة منها تستطيع الزعم بامتلاك علامة تجارية عالمية يمكن الدفاع عنها على شاكلة «سوني»، أو «ليفايز»، أو «جيليت»، أو «ريغلي» Wrigley، أو «نايكي». فهل يؤثر غياب العلامة التجارية العالمية حقاً في طبيعة المنتجات التي تقدمها، أو هل يمكن أن يعزى ذلك إلى التنازلات التي قدمتها على الصعيد المحلي في ما يتعلق بتكامل علاماتها التجارية؟

علامة تجارية واحدة، نظام واحد

القوة التي تتمتع بها العلامة التجارية العالمية تمثل سبباً كافياً بالتأكيد لاستهداف الأسواق العالمية، لكن هناك مكافآت أثمن. فإحدى فوائد المصادر المنتظمة، وأنظمة الدعم المركزية، والعمليات المستمرة تكمن في إلغاء التعقيدات غير الضرورية. الأمر الذي يعني نوعية أفضل، ونفقات أقل، وعدداً أقل من المصادر المهدورة. والمزية الأخرى هي القدرة على تكرار أفضل الممارسات، مثل برامج التدريب والدراسات التسويقية، في كافة العمليات التجارية.

لكن بالرغم من كل القوة التي توفرها هذه المزايا، لا يبدو أن هناك سوى قلة قليلة من الشركات الراغبة بقبول التحدي العالمي. والسبب يعود في جزء منه إلى عملية التكيف. فبعض الشركات التي تملك علامات تجارية ثانوية لم تتعود اعتبار نفسها قادرة على المنافسة العالمية. ولأنها تفضل الربح السريع، فهي تستهدف أسواق البلاد الصغيرة، وتقاوم لعب دور الريادة أو الهيمنة على الصنف التجاري، آملة بإمكانية الدفاع عن مواقعها، من خلال الأرباح على المدى القريب، حين يباغتها منافس جديد. فهو دفاع عن الواقع الراهن لكنه غير قادر على البقاء على المدى الطويل.

من جهة أخرى، تتطلع الشركات العالمية بكل نشاط وحيوية إلى الفوز بأسواق كبرى حتى في مواجهة المنافسين والخصوم. فقد ظلت أول مطاعم «ماكدونالد» في هولندا خاسرة طيلة عقد من السنين تقريباً لأن مصادر تموين الشركة لم تتمكن من الوصول إلى نوعية المنتج المحددة بشكل مستمر. والمديرون المحليون صرخوا مطالبين بالمنتج المحلي. أما الدروس المريرة التي تعلمتها «ماكدونالد» من أخطار تعديل المنتج بحسب رغبة الزبون المحلي وعلى الضد من منتجها الأساسي، فما زالت مطبوعة كالوشم في ذاكرتها. واليوم تجني الشركة أكثر من نصف أرباحها من خارج الولايات المتحدة.

اتخاذ الخطوات الأولى

لا يعني ما قلناه أن من المتوجب عدم تقديم أية تنازلات

مهما كانت صغيرة إلى الأذواق المحلية، أو عدم تعلم الشركات متعددة الجنسية من الأسواق المحلية، خصوصاً الآسيوية منها. المفتاح الرئيس هو استرجاع الأرباح دون التأثير في الصورة الذهنية، أو النوعية، أو التكلفة. فملبوسات «الجينز» التي تنتجها شركة «ليفايز» وتبيعها في المكسيك، يمكن تفصيلها بشكل مختلف حين تخصص لأسواق ولاية مينيسوتا الأمريكية، لكن تبقى الخدمة داخل المتاجر والعلامة التجارية على الدرجة نفسها من التساوق في كافة أنحاء العالم. ولربما يحتم النظام القياسي المعياري دعوة الأحجام المتباينة لشطيرة «الهامبرغر» بأسماء مختلفة في أمريكا وفرنسا (مثلا: «كورتر. باوندر» في الأولى، و«رويال» في الثانية)، لكن عملية الإنتاج، والمصدر المورد، وتدريب كوادر العاملين، تظل جميعاً موسومة بشعار «ماكدونالد» الواضح الجلي.

لسوف يكون العقد المقبل عقداً شديد الأثر في الأسواق العالمية. والاستسلام للضغوط المحلية بسرعة وتعجُّل يمكن أن يلحق الضرر إلى الأبد بالفرص المتاحة أمامك لامتلاك علامة تجارية عالمية حقاً. وجِّه إلى نفسك الأسئلة الآتية:

- هل قمت بإنشاء برنامج محدد لتصنيف السوق، وتطوير العلامة التجارية على مستوى العالم، ومراقبة جودة المنتج، واستهداف المستهلك؟
- هل كلفت التنازلات التي قدمتها في السوق المحلية أكثر مما أضافت؟ هل جعلت شركتي أقل كفاءة وفاعلية؟ هل

أثرت على صورتها الذهنية أو نوعية منتجها؟

- هل استطعت إيجاد عمليات محددة بشكل مشترك وواضح بالنسبة لإنتاج المنتج الجديد، والدراسات التسويقية، ورفع التقارير المتعلقة بالوضع التنافسي، ووسائل دعم المبيعات، ومتابعة الموارد البشرية؟
- هل أتحكم بتجربة المستهلك مع المنتج، وهل أخلق رابطة وجدانية ومتكررة معه. بكلمات أخرى، هل أثير إعجاب المستهلك؟

في زحمة الاندفاع نحو الأسواق العالمية، عاين الوضع بدقة قبل أن تقفز. بعض الشركات تقدم بعض التنازلات على المستوى المحلي، لكن الكثير منها يقدم تنازلات أكثر مما هو ضروري. أما النقطة المهمة فهي امتلاك استراتيجية منطقية وواقعية لتقرير الحد المناسب، والظروف المواءمة، والمدة المعقولة. حاول معرفة وفهم المآزق والشراك، واسترجاع الفرص الحقيقية الدائمة لا الفرص الزائفة سريعة الزوال. استخدم السوق التي تتمتع بالأولوية بالنسبة لك لتشييد مواقع عميقة الجذور وبنية تحتية مستدامة؛ واعمل على إنشاء أنظمة إدارية لرفع التقارير باستمرار، وإجراء الدراسات البحثية، ومتابعة الموارد البشرية؛ وتشبث بكل قواك بالمبادئ. أحفر طريقاً بعمق ميل لا بعرض ميل.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في نيسان/ أبريل 1997.



مواجهة التحدي المحلي في الصين

جون ونغ و ماركوس بوكرنك

مع ما يشهده العالم من توسع اقتصادي، وتزايد في الطلب على السلع الاستهلاكية، وتنامٍ في الوعي بالعلامة التجارية، تعتبر الصين بمثابة فرصة رئيسة بالنسبة لمعظم الشركات متعددة الجنسية. وفي حين أن ذلك يعتبر صحيحاً، إلا أن النظرة العيانية العمومية تغفل وجود حقل ألغام من التحديات المحلية التي يمكن أن تجعل تحقيق الوعد الصيني المأمول أصعب مما يظنه الناس. أما النقطة الأساسية فهي التغير السريع لمتطلبات النجاح في الصين.

حتى عهد قريب، كان بمقدور شركات السلع الاستهلاكية متعددة الجنسية الاعتماد على مهارات متفوقة لإدارة العلامة التجارية، وتكنولوجيات عالمية، وقوة مالية للبدء بتقديم منتج ناجح وإطلاقه وتسويقه. أما الآن فإن هذه الأفضليات والمزايا متاحة لعدد متزايد من المنافسين العالميين، بل حتى لتلك الشركات المحلية الجسورة التي تمكنت من البقاء. وعلى نحو متزايد، ليست هذه سوى مقومات تمهيدية للدخول في اللعبة، التي تخضع هي أيضاً لتغير متواصل.

إن المعركة من أجل الهيمنة على السوق الصينية قد تجاوزت رؤوس الجسور الساحلية المتمثلة في شنغهاي، وبكين، إضافة إلى حفنة من المدن المتطورة لتصل إلى باقي المراكز الحضرية ـ وحتى أغنى المناطق الريفية ـ في الصين، التي تشمل ما يزيد عن 700 مركز، يضم سبعون منها أكثر من مليون نسمة. ولسوف يحتاج المسوقون إلى استراتيجيات جديدة للنجاح في هذه المناطق المتنوعة والمتوسعة. ونحن نعتقد أن المفتاح سيكون في التركيز المكثف على التطبيق المحلي. ومن أجل تقدير أهمية هذه النقلة في التركيز، أنت بحاجة إلى فهم طبيعة أسواق الصين السريعة التطور والارتقاء.

التجزئة الديناميية للسوق

قد تحسب الشركات الغربية متعددة الجنسية MNCs أنها تفهم التسويق في المناطق المتنوعة، لكن في معظم الحالات تبهت التحديات التي خبرتها عند مواجهة التعددية الهائلة في الصين. ولا يقتصر الأمر على اختلاف الكثير من الأسواق الصينية بعضها عن بعض، بل إن كل سوق ترتقي وتتطور بطريقتها الخاصة. والأمثلة النموذجية على هذه «التجزئة الديناميية» تجسدها المناطق المتباينة تبعاً للطرق الآتية:

- معدلات النمو والدخل: قد يكون المنتج في آخر دورة حياته في أحد الأسواق وفي بدايتها في سوق آخر.
- الحاجات والأذواق: هنالك تباين واضح بين غوانغ جو

وبكين، مثلا، في الظروف المعيشية، وعادات الأكل، والعرض في وسائل الإعلام، الأمر الذي يفرز أنماط استخدام مختلفة.

- قنوات المبيع بالجملة وبالمفرق: التجارة موحدة في بعض المدن ومجزأة في بعضها الآخر. كما أن متاجر الحسم تظهر الآن في الجنوب، بينما تهيمن كارتلات المتاجر متعددة الأقسام في الكثير من مدن المناطق الوسطى. بعض المتاجر متعددة الأقسام والموزعين في المدن الكبرى يوسعون نشاطهم في تجارة الجملة ليشمل المدن والبلدات النائية، في حين أن تجار الجملة في مدن أخرى يحكمون قبضتهم على الأسواق الفردية.
- التاريخ التنافسي: لكل منطقة علاماتها التجارية المفضلة، وذلك بالنسبة للكثير من الأصناف التجارية. هذه الشركات المحلية التي تمكنت من البقاء تعتبر مرعبة، ولا تشابه المنافسين المحليين الذين نجحت الشركات متعددة الجنسية في إزاحتهم والحلول محلهم خلال المرحلة الأولى من الدمج. علاوة على ذلك، فإن بعضاً من هؤلاء اللاعبين المحليين الأقوياء يعتمدون على قوتهم الإقليمية للتوسع جغرافياً.

إن التسويق في المناطق المتباينة، التي ترتقي بمعدلات مختلفة وتخدّم من خلال قنوات مختلفة بواسطة منافسين مختلفين، يوجه الانتباه إلى العوامل المحلية على أكثر

المستويات دقة وتفصيلاً، بدءاً بالبيع داخل المتجر وانتهاء بالبيع عبر قنوات التوزيع. لكن هناك سبباً آخر يدعو للتركيز على التطبيق المحلي.

البنية التحتية للعالم القديم

مازالت التجارة وقنوات التوزيع في الصين غير متطورة، خصوصاً خارج المدن الأكثر تقدماً. فالبنية التحتية للنقل محدودة ومتواضعة المستوى، والأنظمة المعمول بها تقيد الطرف الثالث من الموردين، ولا يمكن التنبؤ بالمدة التي يستغرقها النقل ولا بالتكلفة. أما تجار التجزئة الذين يتبنون الممارسات الحديثة في الشراء والدفع فلم يظهروا إلا منذ فترة قريبة. في الوقت نفسه، لا يقدم معظم الموزعين - تجار جملة بالاسم فقط - سوى القليل من القيمة المضافة.

أما بالنسبة للبنية التحتية للتسويق، فإن المعطيات الديمغرافية والمعلومات المتعلقة بالاقتصاد ذي الحجم الكبير مشتتة وغير موثوقة. وصحيح أن الأبحاث المتعلقة بالطرف الثالث متوفرة، إلا أنها محدودة العمق والامتداد ولا تغطي سوى بعض المنتجات. كما أن الإعلانات الدعائية التلفزيونية شائعة، مثلها مثل وكالات الدعاية، لكن أسواق وسائل الإعلام على قدر كبير من المحلية. وهنالك المئات من المحطات التلفزيونية الإقليمية والمحلية، وأكثر من ألف من القنوات الكابلية المحلية للمدن والمشاريع.

إن التركيبة التي تجمع بين التجزئة المستمرة للسوق الإقليمية وبين البنية التحتية القديمة تجعل عملية التطبيق المحلي أمراً جوهرياً، كما تعطي للتفوق في أداء هذه العملية أفضلية تنافسية قوية. أما القدرة على الإنتاج حسب طلب العميل لا في ما يتعلق بالمنتجات والأشكال فحسب بل أيضاً بموقع العلامة التجارية، والبرامج التجارية، ومقاربات البيع داخل المتجر، وأساليب البيع عبر قنوات التوزيع التكتيكية، فسوف تتفوق على الاستراتيجيات القديمة المعتمدة على حجم الدعاية الكبير وعمليات الترويج المعيارية. وحتى الشركات متعددة الجنسية التي تتمتع بأسواق قوية في الوطن لن تتمكن من تجنب هذه التغيرات. لكن إن أسرعت في تطوير قدرات التطبيق المحلي، إضافة إلى أفضلياتها البنيوية، فسوف يكون من الصعب إزاحتها.

نماذج على الممارسة المثلى

بدأت حفنة قليلة من الشركات متعددة الجنسية بخوض غمار المعركة. فقد قامت شركة «پروكتر وغامبل» عند بداية تسويقها صابون البشرة على سبيل المثال، بإضافة نماذج (عينات) فردية وبعض التعديلات في الرائحة والملمس لتناسب طلب العملاء، وذلك من أجل إكمال دعايتها الإعلانية التقليدية الضخمة. وللتعويض عن الافتقار إلى البنية التحتية وضمان استمرارية التغطية والمخزون في أثناء اختبار مختلف عمليات الترويج، عملت الشركة على تدريب مجموعات من البائعين

المتجولين، وفرق البيع المحلية، وموظفي المخازن، ومديرين المبيعات في المدن الرئيسة والثانوية.

يلعب بعض المنافسين الصينيين في ما وراء البحار اللعبة نفسها، على الرغم من افتقارهم إلى مصادر تماثل «پروكتر وغامبل». فقد استطاعت شركتا المواد الغذائية التايوانيتان «تينغ يي» Ting Yi، و«وانت وانت» Want Want، التغلب بسهولة وبراعة على الشركات متعددة الجنسية في ما يتصل بالحصة من السوق، والنمو، والأرباح بالنسبة لسلسلة واسعة من الأصناف الغذائية. وعلى شاكلة الشركات الرائدة متعددة الجنسية، تمكنت كل منهما من تكييف منتجاتها لتوائم الأذواق المحلية وبناء قدر كبير من المعرفة والاهتمام بعلامتها التجارية في السوق. لكن على عكس معظم الشركات متعددة الجنسية، تمكنت كل منهما من التغلب على البنية التحتية التجارية الضعيفة من خلال التصنيع في مجموعة متعددة من المدن، والعمل مع أكثر من ألف من تجار الجملة لإدارة مخزوناتهم وعمليات التوصيل والتسليم المحلية، والتوزيع مباشرة إلى ما يزيد على ألفين من تجار التجزئة بواسطة أسطول مكون من أكثر من مئتي شاحنة. ونتيجة لكل ذلك، تتمتع كل منهما بتغطية جغرافية تتفوق بما يراوح بين 5 ـ 10 مرات وبمعدل توغل لقنوات التوزيع يزيد بمقدار 3 ـ 4 مرات مقارنة بالشركة متعددة الجنسية في الحالة النمطية.

بعض الشركات المحلية استطاعت أيضاً تحسين وصقل

مهاراتها المتصلة بالتطبيق المحلي في الوقت نفسه الذي طورت فيه تكنولوجيا عالمية المستوى، ودعاية إعلانية ضخمة، واستثمارات في تسويق العلامة التجارية تضاهي مستويات الشركات متعددة الجنسية. وهي تتغلب على منافسيها الصينيين بهذه المزايا البنيوية، وتقهر الشركات متعددة الجنسية بإضافة ما تملكه من مزايا بنيوية إلى المزايا المحلية.

تمكنت شركات الأدوات المنزلية، مثل «هاير» Haier، من بناء أقوى الخدمات وشبكات قنوات البيع المباشرة في الصين، علاوة على إحباط مناورات منافسيها من خلال حملات الترويج المخصصة للمدن. وتحظى الثلاجات التي تصنعها بحصة أكبر في السوق وتباع بسعر أعلى مقارنة بالمنتجات المشتركة للشركات متعددة الجنسية، مثل «بوش - سيمنس» Bosch-Siemens، و«سامسونغ» Samsung، و«ويرلپول» Whirlpool - وبدأت تكرر هذا النجاح في الغسالات الكهربائية أيضاً.

مواجهة التحدي

كيف تشيد البنية التحتية والقدرات اللازمة للتطبيق المحلي المتفوق؟ الخطوة الأولى هي فهم حقيقة أنك لن تستطيع القيام بذلك بين عشية وضحاها. كما أن استثمار مبالغ كبيرة من المال لن يجعل ذلك يحدث بسرعة أكبر. لكن سيتوجب عليك الاستثمار في الموارد البشرية، خصوصاً في السنوات المبكرة

وعلى المستوى نفسه الذي تحافظ عليه غالبية الشركات للقيام بالمبادرات المتصلة بالمشروع والعلامة التجارية. ولسوف تحتاج إلى الانخراط بشدة في كافة الأنشطة التي تنظم وتبرز سلسلة القيمة لإدارة العلامة التجارية.

نقدم في ما يأتي بعض الإجراءات التي توصي بها أفضل الشركات التسويقية التي عملنا معها:

- الرؤية الصائبة المتعلقة بالمستهلك: أنجح شركات التسويق تكمل أبحاث الطرف الثالث بالموارد الداخلية والمتدربين لتفحص وسبر أوضاع المنافسين، وتجار التجزئة، والمستهلكين في أسواق المدن الفردية. كما تستثمر في أنظمة إدارة المعلومات، وتدرب موظفي ومروجي المبيعات لديها لتقديم المعلومات المطلوبة. إن تنمية قاعدة لمعرفة المستهلك تعمل على رسم مخطط للفرص المتاحة.
- تطور الطلب: لتعزيز الإعلان في أسواق الصين الجديدة، يشدد أفضل ممارسي التسويق على الأنشطة الأساسية الآتية:
- تجارة التجزئة داخل المتجر: يطور المسوقون قدرات البيع بالتجزئة مع موظفي المتجر وقنوات التوزيع. فقد قام المنافسون المحليون على وجه الخصوص بنقل عمليات تسويقية مصغرة إلى داخل المتجر مع البنية التحتية الضرورية «لتجارة التجزئة» الخاصة بهم والمكونة

من عدة مئات من المروجين والعارضين ضمن المتجر.

- التجريب: يطبق المسوقون برامج ترويجية مختلفة تبعاً لاختلاف المدن والمتاجر لمعرفة أيها يعمل على أحسن وجه وأين. ثم يعملون على تكييف المنتج ليتواءم مع شروط وظروف السوق المحلية.
- اللامركزية: يفوض المسوقون سلطة مهمة إلى مديرو المبيعات الإقليميين في ما يتعلق بموازنات الترويج المحلية، والإعلانات المطبوعة، وحتى التسعير، وذلك لتشجيع الاستجابة السريعة وتكامل البيع داخل المتجر وقنوات التوزيع على الصعيد المحلي. وفي حين أنهم لا يتفادون الأخطاء بهذه الممارسة (الموارد البشرية المحلية تفتقد التدريب بشكل يرثى له)، لكنهم يهزمون منافسيهم من خلال ترسيخ حضورهم. إضافة إلى أنهم يكتشفون أفضل منتجاتهم المستقبلية وأكثر ربحاً بطريقهم.
- البيع داخل المتجر: يستثمر أفضل ممارسي التسويق في البنية التحتية للموزع، ويجندون موظفين بدوام كامل للتعويض عن الموزعين الذين يفتقدون المهارة، ويكونون بمثابة بائعين متجولين مؤقتين للتوغل في منطقة من المناطق بشكل تام. وعلى الرغم من أن رواتب البائعين الجيدين في ارتفاع في الصين، إلا أن الاقتصاديات المحلية تبرر البيع المباشر إلى المتاجر المتعددة الأقسام بكميات أقل حجماً مقارنة بالغرب. إن

أفضل المنافسين الذين يمارسون عمليات التسويق يقومون بتوسيع دور موظفي المبيعات الذين يقفون في الواجهة ليتجاوز مجرد البيع داخل المتجر، والعلاقات مع الزبائن، والتجميع، ليشمل تكامل عملية البيع عبر قنوات التوزيع والتسويق المصغر داخل المتجر.

- قاعدة العمليات: تدخل الشركات متعددة الجنسيات الناجحة إلى السوق مسلحة بمجموعة واسعة من المنتجات. ويتم تكوين الوعي بالعلامة التجارية في الصين من خلال العرض الكامل للمنتجات في المتجر، خصوصاً خارج المدن الرئيسة. فبالنسبة للسلع الاستهلاكية التي تتحرك بسرعة، إضافة إلى السلع الصامدة، يعمل اللاعبون الأذكياء على تفعيل عدد محدود من قواعد المنتج أو التكنولوجيات لتقديم سلسلة واسعة من المنتجات. وقد تقلل هذه المنتجات من هامش الأرباح على المدى القريب بسبب ارتفاع تكلفة التصنيع أو العمليات اللوجستية، لكنها توفر حضوراً تجارياً مبكراً وتساعد المسوقين على اكتشاف أفضل المنتجات مبيعاً والتي يصعب التنبؤ بها.

الأفضلية المحلية

وضع توسع السوق الصينية عملية التطبيق المحلي على قمة جدول أعمال الاستراتيجية المتبناة لأية شركة. ولأن ذلك يتصل بقوى اللاعبين المحليين أكثر من اتصاله بالشركات متعددة

الجنسية، فهو يدفع بالكثير من تلك المتخصصة بالسلع الاستهلاكية منها إلى إعادة التفكير بالنموذج المتبع لنشاطها التجاري في الصين. ولسوف تظل إدارة العلامة التجارية وتكنولوجيا المنتج على الأهمية الجوهرية نفسها دائماً وأبداً، لكن بدون التطبيق المتفوق على المستوى المحلي، فإن هذه القدرات ستكون غير فعالة، ولا متميزة، ومجرد إضافات ثانوية.

سوف يتطلب بناء الأفضلية المحلية المتفوقة وقتاً طويلاً واستثماراً كبيراً في الموارد المالية والبشرية، لكن حالما تتحقق سيكون من الصعب محاكاتها، حتى بالنسبة للمنافسين الأغنياء. ومن غير المفاجئ أن تحقق الشركات الرائدة التي تتمتع بهذه الأفضلية نجاحات تكتيكية فورية في الميدان، إضافة إلى الحصول على مزايا بنيوية بعيدة المدى تتمثل في هيمنة العلامة التجارية وحجمها.

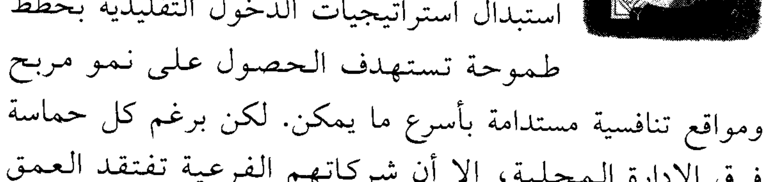
نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في تموز/يوليو 1997.



الشركة الآسيوية المتصلبة

ماركوس بوكرينك ووحيد حامد

في الوقت الراهن، وصلت غالبية الشركات الاستهلاكية متعددة الجنسية إلى آسيا. وبالرغم من أن النمو أتى سهلاً يسيراً للكثير منها، إلا أن الحفاظ على الأرباح المستدامة بقي أمراً محيراً ومراوغاً. ومع دخول مزيد من الشركات إلى الميدان، يجري استبدال استراتيجيات الدخول التقليدية بخطط طموحة تستهدف الحصول على نمو مربح



ومواقع تنافسية مستدامة بأسرع ما يمكن. لكن برغم كل حماسة فرق الإدارة المحلية، إلا أن شركاتهم الفرعية تفتقد العمق والخبرة اللتين تتمتع بهما الشركات الأم في الوطن. إضافة إلى أن البيئة الآسيوية الفريدة قد أبرزت مواطن الضعف والعجز هذه. أما النتيجة فهي فجوة من الإحباط تفصل بين ما تريد الشركات متعددة الجنسية تحقيقه في آسيا وبين ما يمكن لها تقديمه في الواقع الفعلي.

في سبيل تجنب القبول بالقليل، يتوجب على الشركات متعددة الجنسية اتخاذ مقاربة مختلفة في آسيا. فعليها مثلاً تبني سياسة لامركزية في بعض المناطق ومركزية في أخرى، وأن تتمتع بالمرونة الكافية لتفصيل حلول مختلفة تناسب أسواق

الدول المختلفة، بل تناسب أنشطة مختلفة ضمن الوظيفة نفسها، الأمر الذي يعيد التوازن إلى الوضع.

السبب الموجب للامركزية

تختلف السوق الآسيوية عن غيرها من الأسواق في ثلاث نواحٍ على أقل تقدير. أولاً، على الرغم من أهميتها كمنطقة تجارية واحدة، إلا أنها مكونة في الواقع من تشكيلة متنوعة من الأسواق المتعددة والمجزأة، يتصف كل منها بتميز حاجاته الاستهلاكية، وبنياته التجارية، واللاعبين المنافسين فيه.

ثانياً، تتغير الأسواق الآسيوية بسرعة مقارنة بالأسواق الناضجة والمكثفة في الغرب. وحتى سوق اليابان الناضجة قد تبدلت بشكل بارز مع ظهور البنى والأشكال التجارية الحديثة، خصوصاً متاجر الحسومات. وإحدى النتائج المترتبة على ذلك تتمثل في قيام كل من الشركات متعددة الجنسية الجسورة والشركات المحلية بتحسين مواقعها من خلال تعديل وتكييف عروضها لتستفيد من هذه القنوات التوزيعية الجديدة والفعالة.

ثالثاً، راكمت غالبية الشركات متعددة الجنسية، بسبب تزايد التوسع واختلاف القوانين والأنظمة المحلية، مجموعة متنوعة من الشركات التابعة، والمشاريع التجارية المشتركة، والمكاتب، لكل منها غاية تجارية خاصة، وبنية تكلفة مستقلة، وهيكليات تنظيمية محددة.

لقد دفعت هذه الخصائص الكثير من شركات السلع

الاستهلاكية إلى التشديد على السرعة، والاستجابة للحاجات المحلية، واختلاف الأسواق، الأمر الذي يستدعي وجود شركة ومقاولين على درجة عالية من اللامركزية، بحيث تتم عملية اتخاذ القرار محلياً. ومما يعزز هذه المقاربة حقيقة أن الكثير من الشركات متعددة الجنسية العاملة في آسيا ليست فتية وانتقائية من الناحية المؤسسية فقط، بل تتوضع في مكان بعيد عن الأسواق الرئيسة للشركة الأم ومركزها.

لكن المشكلة تكمن في أن اللامركزية عبر مجالس إدارة الشركات في آسيا يصعب تحقيقها في الممارسة العملية، إضافة إلى أنها غير ملائمة في كثير من الأحوال.

القوى المضادة للامركزية

بقدر ما تبدو المقاربة اللامركزية لأسواق آسيا منطقية ومعقولة، إلا أن هناك عدة عوامل تحاجج ضدها. أولاً، هنالك نقص حاد في كوادر الإداريين في المراكز المتوسطة والعليا القادرين على اتخاذ قرارات فاعلة ومؤثرة في الأسواق الفردية؛ علاوة على أن المديرين الوافدين والمحليين المؤهلين، متى وجدوا، يطلبون رواتب مرتفعة بشكل استثنائي.

ثانياً، في حين أن بعض الأسواق الآسيوية كبيرة بما يكفي لتفيد من اللامركزية، إلا أن سواها صغيرة جداً وغير مضمونة الربح باستخدامها.

ثالثاً، يمكن لتكاليف استخدام الممارسات المختلفة أن

تكون مرتفعة. وبمقدور سياسات الإنتاج المتنوعة، مثلاً، أن توجد تعقيدات تبطل تأثير اقتصاديات الحجم الكبير. إذ تحتاج الشركات التي تتمتع بعلامات تجارية معروفة إقليمياً أو عالمياً إلى التأكد من أن تأثير مجموعة منتجاتها، وموقعها، وحتى القرارات المتعلقة بالتسعير والتسويق، لا يضعف ربحية المنطقة ككل.

رابعاً، في بعض الأسواق ـ مثل أسواق الصين واليابان وكوريا ـ تتطلب الاستراتيجية الرفيعة المستوى، والقرارات المتعلقة بالعلامة التجارية، واستثمار رأس المال، تعاوناً فاعلاً ومساهمة نشطة من قبل كبار المديرين في المركز.

مثل هذه العوامل دفعت بعض الشركات متعددة الجنسية إلى مركزة الإدارة والوظائف عبر الأسواق والمناطق الجغرافية، إضافة إلى تشجيع التعاون الإقليمي. لكن بالنسبة للكثير منها، أفرز هذا الدمج شركات تفتقد الاستجابة السريعة، وولَّد البيروقراطية، وأصبح ذريعة تبرر وجود مراكز إقليمية كبيرة.

الحل الوسط للمواقع

بالنسبة لشركات السلع الاستهلاكية على وجه الخصوص، يضاعف الوضع في آسيا حدة النزاعات التنظيمية المتكررة بين المركزية واللامركزية، وبين أنشطة الدمج والتوحيد عبر الأسواق وبين نسخها وتكرارها ضمنها.

على سبيل المثال، تمكنت إحدى الشركات التي تميل إلى

الأسلوب المركزي من التحكم باستراتيجية التطوير، والتخطيط، والميزانية، والموقع، وقرارات التسويق في المراكز الرئيسة والآسيوية. يعني ذلك من الناحية التنظيمية وجود بنية هيكلية لرفع التقارير تتكرر في كل بلد. لكن المقاربة كانت مكلفة، وأفرزت نزاعات لا نهاية لها بين الشركات الفرعية المحلية ومركز الشركة الأم. ونتيجة لذلك، فوتت الشركة فرص السوق المتاحة.

من جهة أخرى، عانت إحدى الشركات التي تتبنى الأسلوب اللامركزي تباطؤاً كبيراً في النمو، بعد الفترة الأولية التي شهدت نجاحاً سريعاً، بسبب عدم قدرتها على نشر عملية تعديل وتكييف المنتج ومهارات إدارة العلامة التجارية عبر المنطقة. فالمشاريع التجارية الناجحة التي أقامتها في تايلند واليابان انضمت إلى العمليات التجارية التي تشق طريقها بصعوبة في الصين وأندونيسيا. وأدت الصفقات التي تعقد مع المقاولين، التي تتمتع بأهمية حاسمة لنجاح الدخول الأولي إلى السوق، إلى قرارات تفتقد التنسيق، ووظائف دعم مكررة، وأنظمة مختلفة عبر الأسواق، الأمر الذي زاد من التكاليف المرتفعة أصلا. علاوة على ذلك، لم يكن أفضل الموظفين يتولون مسؤولية أكثر الأسواق أهمية، كما أن أحسن المواهب الإدارية كانت تركز جل اهتمامها على إدارة العمليات الوظيفية الكاملة وليس على تطوير وزيادة الطلب.

شركة أخرى من الشركات التي تتبنى اللامركزية، تركت

تحديد موقع وسعر واحد من أشهر أصنافها التجارية العالمية في أيدي الإدارة المحلية في كوريا. ولأن الفريق المحلي كان يفتقر إلى القدرات الضرورية لمواجهة المنافسة الجديدة، فقد عمل على تخفيض سعر الصنف التجاري العالمي لحماية حصته في السوق، مما دمر الصورة الذهنية للعلامة التجارية وربحيتها. ويبدو الآن أن الضرر يتعذر إصلاحه.

من الصعب تفكيك وحل مثل هذه المواقع الخاضعة للتسويات والحلول الوسطى في آسيا. وبالنسبة للشركات التي أتينا على ذكرها آنفاً، هنالك تركيبة من المعايير الثقافية المختلفة، وندرة في المواهب الإدارية المحلية، وغير ذلك من المعوقات التي تبطئ وتضعف إلى حد بعيد قدرتها على إعادة البناء التنظيمي للشركة الفرعية وإعادة نشر الكوادر والموظفين.

إيجاد التوازن الصحيح

يتمثل حل معضلة المركزية ـ اللامركزية في جمع أفضل عناصر الأسلوبين. فالمقاربات التقليدية العامة وغير المحددة بحاجة إلى استبدال بعملية تكييف وتعديل أكثر دقة وتحديداً للحلول التنظيمية لتناسب السوق، وعملية صنع القرار، والنشاط التجاري، حتى ضمن الوظيفة نفسها. كما تحتاج الشركات إلى الحفاظ على أرباح وفوائد المبادرة المحلية في موقعها الملائم، في الوقت نفسه الذي يتم فيه التشارك في الخبرة والمعرفة عبر الأسواق. وهذا يعني إعادة تحديد البنيات الهيكلية والأدوار،

ليس فقط للفروع في مختلف دول العالم، بل أيضاً للمراكز الآسيوية والشركة الأم التي تديرها.

لقد أظهرت الدراسات التي أجرتها مجموعة بوسطن الاستشارية، أن أنجح الشركات في آسيا تتبنى جملة من المبادئ الرئيسة حين تكيف فروعها تبعاً لهذه الطريقة. يمكنك أنت اتباع النصائح الآتية:

- أوجد حلولاً تنظيمية منفصلة لعملية صنع القرار الاستراتيجي والتكتيكي، خصوصاً حين يتصل الأمر باستثمارات وتسويق المنتج.
- قاوم إغراء توسيع مسؤوليات أفضل الموظفين لديك. ركِّز جهود أكفأ المديرين على تطوير وزيادة الطلب وتنفيذ المبيعات، وليس على الشؤون الإدارية «العمومية». اجعلهم ينطلقون من الأسواق الاستراتيجية الكبرى ويرسلون التقارير مباشرة إلى رئيس الشركة الإقليمي في آسيا أو إلى كبار المديرين الدوليين.
- إعمل على مركزة القرارات بالنسبة للأسواق الأصغر حجماً ضمن الأسواق الرائدة، ووقع عقوداً تخوِّل الشركات المتخصصة القيام بالأنشطة غير الحاسمة أو الخطرة.
- إعمل على توحيد مسؤوليات وظائف الدعم ودمجها، مثل الموارد البشرية، والشؤون المالية، وعمليات التصنيع، داخل كل بلد على أعلى مستوى ممكن. الأمر

الذي سيعزز تركيز المديرين في كل بلد على الاستراتيجية الحاسمة، والتسويق، والقرارات التجارية المهمة. كما سيقوي من قدرة المركز على رصد ومراقبة الأداء وإدارة عملية توظيف ووضع المواهب والكفاءات الأساسية عبر المنطقة.

- إعمل على تنشيط وتفعيل أهمية إدارة الموارد البشرية ـ التوظيف، التدريب، التطوير المهني ـ لمضاعفة الإمكانات المتوفرة وزيادة ولاء الكفاءات والمواهب المحلية.
- تأكد من أن متطلبات وتعويضات القدرات المؤهلة تعكس المسؤوليات المختلفة التي يتولاها المديرون في مواقع افتراضية مشابهة لكن في أسواق مختلفة.

إدارة التوازن

تحتاج الشركات متعددة الجنسية إلى تقييم الأسواق، والوظائف، والأنشطة المحددة تبعاً لمواءمتها مع مقاربة معينة، ومن ثم اختيار الأنشطة الضرورية للأسلوب المركزي أو اللامركزي في الإدارة. وهي بحاجة أيضاً إلى تمييز الأسواق الخطرة والحرجة من الأسواق المهمة لكن غير الخطرة، وتعديل الأهداف في بعض الحالات لتناسب الكفاءات المتوفرة وتوقع مسار الاقتصاد.

لكن التوترات القائمة بين المركزية واللامركزية قد لا تهدأ أبدا، كما أن خطر سيادة إحداهما على الأخرى سيظل قائماً. إن

أكفأ وأكثر الشركات فاعلية تطور آليات توحيد ودمج محددة تتعامل مباشرة مع هذه الأخطار وتحسن نوعية القرارات المتخذة ضمن الفروع الآسيوية. نقدم في ما يأتي بعضاً منها:

- لضمان اتخاذ قرارات لامركزية ومتناغمة، تتأكد هذه الشركات من أن صنّاع القرار المحليين وكبار المديرون يشتركون في الآراء والمعتقدات المتعلقة بالأولويات الاستراتيجية، وكيفية عمل النشاط التجاري، وما الذي يحرك ويدفع الأفضليات والمزايا، وكيف يمكن توليد القيمة.
- بالنسبة للقرارات المركزية المؤثرة، تتأكد من استرجاع المعلومات الصحيحة على الصعيد المحلي من خلال الدراسات التوجيهية أو المسوحات المحلية (أكثر من الإقليمية)، أو من خلال طلب الاتصال اليومي بين مدير العلامة التجارية في المركز والموظفين في مختلف البلاد.
- لزيادة مستوى التشارك في الخبرة على مستوى البلد، تنشئ هذه الشركات فرق عمل رسمية مهمتها إدارة العلامة التجارية والمبيعات.
- من أجل التشجيع على الدمج من القاعدة إلى القمة، تعين هذه الشركات مسؤوليات إقليمية محددة لمنتجات محددة مخصصة لدول معينة، أو تحدد أفضل موارد البلد لنشر الكفاءة والأهلية المحددتين مركزياً.

إدارة عملية ارتقاء الشركة الفرعية

إن التأكد من استخدام الفرع الآسيوي للبنية الهيكلية والآليات الصحيحة يتطلب عملية ناشطة وفعالة.

1 ـ ضع السياق المناسب من خلال تطوير فهم لما يأتي:

- رؤية واستراتيجية على المستوى العالمي ـ الآسيوي.
- اقتصاديات النشاط التجاري.
- الأسواق الخطرة إزاء الأسواق الأخرى.
- مبادرات داخلية مستمرة.

2 ـ طوِّر مخططاً هيكلياً من خلال:

- تقسيم الوظائف إلى قرارات رئيسة وأنشطة داعمة.
- تحديد المحفزات والمعوقات الكامنة في ما يتعلق بالمركزية واللامركزية الإدارية.
- تطوير نظرة «الصفحة النظيفة» لكل عملية من عمليات صنع القرار ولكل مسؤولية تبعاً للوظيفة والسوق.

3 ـ تقييم الوضع الراهن، بما في ذلك:

- عمليات صنع القرار والمسؤوليات الحالية.
- هل تختلف عن الممارسة الفعلية، وعن نظرة «الصفحة النظيفة».

4 ـ تحديد كيفية إدارة عملية القبول بالتسوية من خلال:

- ضمان كفاءة وأهلية القرارات اللامركزية.
- تعزيز تعيين وتحديد القرارات المركزية.
- تعزيز وتقوية قدرات الموارد المحلية.
- تبسيط المقاربة التي تستهدف الأسواق الأصغر حجماً.
- تشجيع القيمة المضافة من المركز.

5 ـ تطوير خطة لإدارة الارتقاء من خلال:

- إعطاء الأولوية لإعادة تنظيم الأسواق، والوظائف، والأنشطة.
- تطوير خطة للموارد البشرية تشمل الموارد المحلية والوافدة.
- تبني سياسات وأنظمة وآليات تفصيلية لجعل عملية الارتقاء ممكنة.

إن الشركات التي تسمح لفروعها الآسيوية بالارتقاء التدريجي تخاطر بمواجهة مشكلات عصية على الحل تتطلب سنوات طويلة لحلها. وليس هناك من نموذج نمطي وحيد يصلح لكل شركة، لكن تحت قيادة مركز فاعل وناشط، يمكن لكل شركة تصميم الحل التنظيمي الأمثل بالنسبة لوضعها الخاص، حل يواجه مباشرة التنازلات والتسويات التي تضطر للقيام بها قبل أن تدمر الاحتمال الكامن للنمو المربح في آسيا.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في تشرين الثاني/ نوفمبر 1997.



إعادة اكتشاف الوعد الآسيوي المأمول

وحيد حامد و ديف يونغ

تمنح الأزمة الاقتصادية في شرق آسيا فرصة نادرة لشركات التجزئة والمواد الاستهلاكية متعددة الجنسية لاستعادة الزبائن الحاليين، واجتذاب زبائن جدد، وإعادة تشكيل صناعتها. لكن ذلك لن يكون أمراً يسيراً. فالشركات الموجودة في آسيا حالياً تواجه تحدي إعادة تنظيم أعمالها التجارية الراهنة لتتواءم مع الحقائق الجديدة. والشركات التي تدخل حديثاً بحاجة إلى فهم الاقتصادات المتغيرة بسرعة. وعليها جميعاً العمل بسرعة للاستفادة من التحولات الكبيرة التي تطرأ على الأسواق الاستهلاكية، وقنوات التوزيع، والعلاقات التجارية، والأوضاع التنافسية.



الأسواق الاستهلاكية

سوف تحتاج الشركات متعددة الجنسية MNCs التي لا تتمتع بولاء المستهلكين الراسخ في شرق آسيا، إلى إعادة التفكير بمجموعة المنتجات، والتسعير، والموقع. فمن جاكرتا إلى سيؤول، ينخفض حجم استهلاك الناس، ويتحولون إلى منتجات أرخص سعراً، ويبحثون عن أسعار المنتجات

الترويجية، ويتسوقون في متاجر المنتجات الرخيصة. كما انخفضت مبيعات متاجر الأقسام المتعددة بنسبة 40٪، وكذلك الطلب على السلع الكمالية بنسبة 60٪. ولم يعد الزبائن «المتأنقون» يصطفون في طوابير للدخول إلى المطاعم والحانات والنوادي الليلية الحديثة. لكن مبيعات سلع التجزئة التي تقدم حسومات على السعر تشهد ارتفاعاً، كما أن هناك عودة لشراء المنتجات التقليدية، إضافة إلى ازدهار صناعة التسلية والترفيه الرخيصة.

لكن لا ينبغي على الشركات التسرُّع في استنتاج أن كل ذلك يمثل تدهوراً يطال كل الناس من كافة الشرائح والتوجهات. فقد ارتكبت إحدى الشركات متعددة الجنسية مثل هذا الخطأ في كوريا، حين افترضت أن زبائنها سوف يتحولون من منتجات الشركة المرتفعة الثمن إلى العروض الرخيصة. وأملاً منها بزيادة الحجم للتعويض عن الأسعار الرخيصة، أعادت الشركة التركيز على المبيعات، والدعاية، والترويج للإنفاق على المنتجات الأرخص سعراً. لكن الاستجابة الفعلية كانت أكثر تعقيداً. فالزبائن الذين اعتادوا شراء المنتجات الفاخرة الغالية الثمن، لم يتحولوا إلى المنتجات الرخيصة، بل قلصوا من تواتر الشراء وكمية المشتريات. وزبائن المنتجات الرخيصة تحولوا إلى المنتجات الكورية البديلة الأرخص. أما الطلب الناتج فقد انحرف بشدة نحو الأصناف الغالية السعر، إضافة إلى تدهور الحجم الإجمالي.

يتوجب على الشركات متعددة الجنسية أن تفهم - حتى أدق التفاصيل - كيف يستجيب زبائنها للكساد الاقتصادي. هل يشترون كميات أقل، وفي مناسبات أقل تواتراً؟ ما مدى استعدادهم للإنفاق وما هي المناسبة؟ علاوة على ذلك، على هذه الشركات أن تفهم كيف يستجيب كل قطاع من المستهلكين لكل صنف من منتجاتها، وللأصناف والعلامات التجارية الأخرى.

هذا المستوى من المعرفة سوف يساعدنا على الإجابة عن بعض الأسئلة الاستراتيجية مثل:

- كم يبلغ حجم الطلب الراهن الذي يعتبر قصير الأجل؟ هل يمكننا التأثير في هذا الطلب؟ هل بمقدورنا استعادة الزبائن الذين خسرناهم؟
- هل نملك المنتجات الصحيحة في مجموعة منتجاتنا الحالية؟ أين تقع الفجوات وكيف يمكننا ردمها؟
- كيف يجب أن يتغير برنامجنا التسويقي؟ كم يجب أن ننفق وكيف ينبغي تحديد موقع منتجاتنا؟
- ما هو نوع الطلب الذي نتوقعه بالنسبة للمنتجات الحالية والمحتملة بعد انتهاء الأزمة؟

ينبغي على الشركات متعددة الجنسية أن تأخذ بالاعتبار ردة الفعل ضد العلامات التجارية الأجنبية. وتعتبر هذه قوية على نحو خاص في كوريا، حيث يتحول المستهلكون إلى المنتجات المحلية في مسعى منهم للاحتفاظ بفرص العمل والوظائف

لمواطني البلد. بل يعتبر الكوريون أن بعض العلامات الأجنبية المصنّعة محلياً تستولي على ثروة المنطقة وتأخذها إلى الخارج، وهي حالة استحثت هذه الشركات للدعاية لمساهمتها في الاقتصاد المحلي وقدرتها التنافسية في التصدير. وصحيح أن المشاعر القومية سوف تبهت بمرور الوقت، لكن على الشركات متعددة الجنسية مواجهتها اليوم.

من أجل مقارعة ردة فعل المشاعر القومية، ينبغي على الشركات متعددة الجنسية التي تملك علامات تجارية عالمية أن تكيف شركاتها العالمية كي تتواءم مع الاهتمامات المحلية، وعليها أن تعمل مع الوكالات والمؤسسات الحكومية، وجمعيات تجار الجملة، ومنظمات المجتمع المحلي لبناء وتحفيز المشاعر الودية تجاهها. كما يجب عليها أن تكافح ردات الفعل الصادرة من داخل المتاجر. فمع إفلاس آلاف من المصنعين المحليين كل شهر، ومع المشكلات التي يواجهها أولئك الذين تمكنوا من البقاء في ما يتعلق بالحفاظ على الحجم الكامل من الإنتاج، يمكن للشركات متعددة الجنسية استخدام قوتها المالية لإبقاء منتجات هؤلاء على رفوف العرض.

أخيراً، يمكن لهذه الشركات متعددة الجنسية أن تتملك الشركات المحلية التي تتمتع بعلامات تجارية قوية لحمايتها من مشاعر العداء القومية أو لاسترجاع الزبائن عند انتقالهم للمنتجات الوطنية. ولسوف تكون بحاجة إلى التحرك بسرعة (بعض أفضل المشاريع المحلية قد أصبحت هدفاً للمشترين

الأجانب) ولكن ليس بتهور كي لا تهمل الدراسة الدقيقة للشركات المحتملة وذلك في ما يتصل بالقدرة على تحقيق الربحية الفعلية، والديون المستورة، والموارد البشرية، وحجم مشاعر الاستياء والسخط لدى الموظفين والمستخدمين تجاه امتلاك الشركة من قبل الأجانب.

قنوات التوزيع

مع استسلام الموزعين المحليين واحداً تلو الآخر للأزمة، ينبغي على كل من شركات السلع الاستهلاكية وشركات بيع مواد التجزئة أن تتعامل مع مسألة انفراط عقد العلاقات مع الموزعين في القنوات المحلية. وحتى الموزعين الذين تمكنوا من البقاء والنجاة من الأزمة، قد لا يتمكنون من متابعة العملاء والزبائن الذين انتقلوا إلى قطاعات جديدة.

لكن حقيقة أن الكثير من الذين كانوا ذات مرة موزعين محليين أقوياء يواجهون الآن مشاكل وصعوبات، ليست بالأمر السيئ إلى هذا الحد. لأنها تتيح للشركات متعددة الجنسية الفرصة المناسبة لاستغلال هذه التحولات التي طرأت على قوتهم من أجل إيجاد نظام توزيعي أكثر كفاءة وفاعلية. إلا أن الانتقال من الواقع المضطرب والمشوش السائد اليوم إلى نظام مرتب يتميز بالكفاءة سيكون عملية دقيقة تتطلب حذقاً وحذراً. ولسوف يشمل ذلك تقييم مسؤولية الموزعين، والممارسات التجارية، والهوامش الربحية، وتقديم المساعدة ليكون البقاء

للأفضل. ومن خلال عمل الشركات متعددة الجنسية مع بعضها بعضاً، يمكن لها أن تقدم الدعم المالي إلى الموزعين الذين يتبنون أفضل وأنشط الممارسات التجارية، وبالتالي امتلاك السيطرة على هذا الجزء الاستراتيجي من سلسلة القيمة.

وبالإضافة إلى الاستراتيجيات الضرورية للتعامل مع الموزعين، تركز بعض شركات السلع الاستهلاكية متعددة الجنسية على ميدان تجارة التجزئة، في مجالات مثل:

الحسابات الرئيسة: مع إفلاس بعض شركات التجزئة، تقوم غيرها ـ الشركات الأجنبية الكبرى التي تقدم حسومات على الأغلب، مثل «وال ـ مارت» و«كاريفور» ـ بالاستثمار بجرأة وجسارة في المنطقة.

المستحقات: تقوم الشركات متعددة الجنسية بتقييم أولئك المدينين الذي يواجهون الخطر وتقييد السياسات الائتمانية لتقليص احتمال التعرض للمصاعب المالية إلى الحد الأدنى. وفي الوقت نفسه، تسعى جهدها للحفاظ على حجم المبيعات، وهي مهمة صعبة نظراً لأن تعرض شركات التوزيع الكبيرة للإفلاس يحدث آثاراً خطيرة.

العلاقات التجارية

نظراً لتخفيض أسعار العملات، وانهيار الأسعار، وانخفاض الطلب، وقلة السيولة، وتخفيف شدة المتطلبات والقيود التنظيمية في مختلف أرجاء شرق آسيا، فإن أمام الشركات متعددة الجنسية فرصة هائلة لامتلاك الشركات المصنِّعة

المحلية، وربما أهم من ذلك، إعادة هيكلة مشاريعها التجارية المشتركة وشراكاتها الراهنة هناك.

لقد قدم عدد من شركات السلع الاستهلاكية متعددة الجنسية عروضاً مغرية لضخ النقد السائل في المصنعين المحليين اليائسين والشركاء الحاليين مقابل الحصول على علامات تجارية محلية قوية. لكن على هذه الشركات أن تدرك أن جني ثمار استثماراتها قد يأخذ وقتاً طويلاً إضافة إلى الكثير من جهد وانتباه إداراتها. وقبل إبرام مثل هذه الصفقات، تحتاج الشركات متعددة الجنسية إلى التفكير بالأسئلة الآتية:

- ما هي ردة فعل المستهلكين والمصنعين المحليين على الملكية الأجنبية؟
- ما مدى القدرة على اجتذاب المديرين الموهوبين؟
- هل يعتبر تقليص الحجم جزءاً من الصفقة الأولية، مع الأخذ بالاعتبار أن ردود أفعال العمال تجاه تسريحهم المؤقت من قبل الإدارة الأجنبية قد تكون سلبية جداً؟
- هل هناك من حاجة للوصول إلى ترتيبات التوزيع التي تملكها الشركة القديمة، إضافة إلى الخدمات الداعمة، والعلاقات الحكومية؟
- هل يمكن ضمان امتلاك الشركة القديمة أسهماً في الشركة الجديدة، ربما من خلال إجراء الترتيبات اللازمة لضم واحد أو اثنين من المالكين السابقين إلى عضوية مجلس الإدارة الجديد؟

الأوضاع التنافسية

تولِّد الأزمة الاقتصادية في شرق آسيا مجموعة جديدة من الرابحين والخاسرين. والشركات متعددة الجنسية بحاجة إلى تطوير الخطط المناسبة للسيناريوات المختلفة التي يمكن أن تحدث. ومن أجل تجنب اتخاذ القرارات المتهورة التي تفتقد إلى الروية وبعد النظر، ينبغي عليها الإجابة عن الأسئلة الآتية:

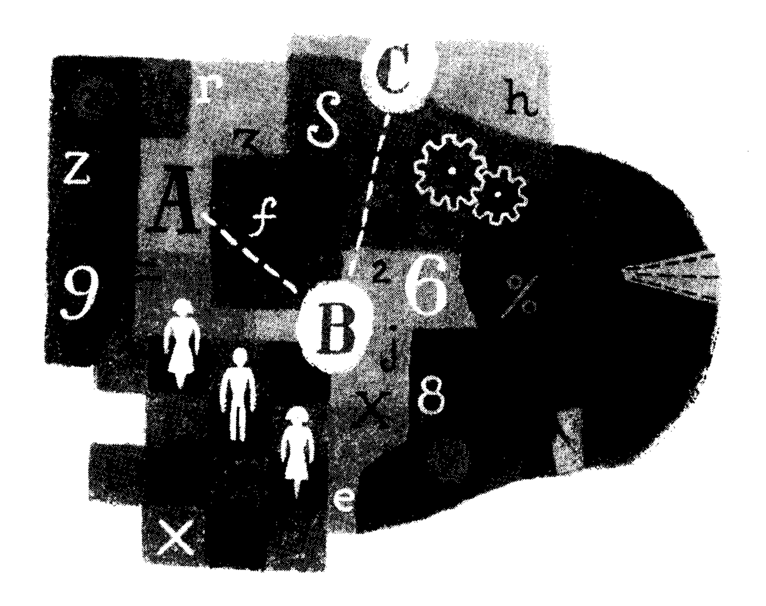
- هل باستطاعة المنافسين تدمير المزايا والأفضليات التي نتمتع بها من خلال امتلاك شركة محلية والانطلاق لاحتلال موقع يسيطر على حصة أكبر في السوق؟
- هل بمقدور المنافسين الجدد أو الموجودين في السوق من قبل إبرام صفقات مع شركائنا الحاليين، الأمر الذي يخلق صراعاً على المصالح أو يقلص من قيمة العلاقات القائمة معهم؟
- هل يتصرف اللاعبون المحليون بشكل عقلاني خلال فترة الانكماش الاقتصادي، مع الأخذ بالاعتبار الحاجة إلى الاستعداد لإمكانية بيع شركاتهم؟ وما هو ردنا على ذلك؟

لسوف يستعيد الاقتصاد الآسيوي نشاطه. ولن تكون عملية إيجاد مركز قوة أقل تكلفة مما هي عليه اليوم. لكن قبل أن يزدهر الاقتصاد من جديد، يتوجب على الشركات متعددة الجنسية ترسيخ موقع يحقق لها الأرباح في المستقبل.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في أيلول/ سبتمبر 1998.

الفصل الثامن

البقاء في المقدمة





الإيمان بالنمو

جاك شابويس

يعلم الرياضيون أنهم لن يتمكنوا من الفوز إلا إذا آمنوا بمقدرتهم على تحقيقه. ولا يخالفهم أصحاب المشاريع التجارية في ذلك. ففي أحد المسوحات التي أجريت مؤخراً، أشار كبار الموظفين التنفيذيين في شركات السلع الاستهلاكية وتجارة التجزئة إلى النمو باعتباره يحتل قمة سلم الأولويات. لكنهم أوردوا أيضاً الكثير من العقبات: الركود الاقتصادي، الأسواق الناضجة، انخفاض درجة التمايز، الضغط على هوامش الربح، ارتفاع التكاليف. فهل ترجح كل هذه الهموم على إيمانهم بالنمو؟

لربما يبدو الأمر كذلك. فقد قام الكثير من الشركات العاملة في ميدان السلع الاستهلاكية وتجارة التجزئة بوضع خطط التوسع على الرف، وركزت بدلاً من ذلك على ترشيد الإنفاق، وإعادة الهيكلة، وتقليص الحجم، والتخلص من الأنشطة والممتلكات غير الأساسية . لكن الشركات التي تخلت عن إيمانها بالنمو قد تكون مخطئة لسببين اثنين على أقل تقدير:

أولاً، يبدو أنها نسيت أن النمو يشكل حاجة ملحة لا غنى

عنها للأنشطة التجارية في كافة القطاعات وفي جميع الأوقات. فالنمو يجتذب المستثمرين، ويعزز الموقع التنافسي، وينشط الشركة، ويستقطب أفضل الموظفين ويستبقي أكفأهم (من خلال إعطائهم فرصاً أعظم وأكثر فائدة). النمو محرك لحلقة الفعالية، وآلة دائمة الحركة وقودها الإيمان به.

ثانياً، افترضت بعض الشركات خطأ أن فرص النمو محددة بشكل رئيسي بواسطة العوامل الخارجية: السوق، والمنافسون، والتكنولوجيا، وغير ذلك. لكن الشركات التي تعمل في أنشطة متنوعة، مثل «پيبسي كو»، و«الخطوط الجوية البريطانية»، و«هوم ديپوت»، و«لوريال»، قد استطاعت الحفاظ على نمو مستمر خلال فترات الانكماش الاقتصادي وفي صناعات تتعرض لمنافسة ضارية. فالنمو ممكن دوماً حين يؤمن به كبار المديرون وحين يغرسون هذا الإيمان في الشركة.

«جيليت»: المقيدة بمعتقداتها

لنفكر بنموذج «جيليت» على سبيل المثال. فبدءاً من أوائل السبعينيات وحتى أواسط الثمانينيات، ارتفعت حصة الشركة السوقية من منتجات الحلاقة لتبلغ نحو 50٪، حيث هيمنت بشكل ثابت على ما يبدو أنها سوق ناضجة، تفتقد النمو، أو بطيئة النمو بالتأكيد. ثم قفزت حصة «جيليت» في السوق لتبلغ 65٪ بين سنتي 1988 ـ 1993. وفجأة على ما يبدو، قامت الشركة بتجديد علامتها التجارية كلياً من خلال منتج جديد

واستراتيجية اتصال جديدة. وأطلقت «جيليت» شفرات حلاقة مبتكرة جداً Sensor razor حققت نجاحاً مدهشاً اكتسحت بها أسواق العالم.

اكتشفت «جيليت» النمو تبعاً للطريقة القديمة الطراز: أي من خلال الاستثمار في منتجها الأساسي. فلمَ توانت كل هذه المدة قبل أن تقوم بذلك؟ الجواب بإيجاز يتمثل في أن معتقداتها التي لم تختبر حول النمو قد أعاقت رؤيتها المتبصرة. لكن هذه المعتقدات كانت متجذرة في صلب تراثها التاريخي الذي يصعب إزاحته، كحال المعتقدات في أغلب الأحول.

في الثمانينيات، كانت الفكرة السائدة في الولايات المتحدة تقول إن آلة الحلاقة التي تستعمل لمرة واحدة هي موجة المستقبل. وبعد أن عارضت «جيليت» في البداية هذه النزعة، شعرت في نهاية المطاف أنها مضطرة لتقديم منتجاتها الخاصة من هذا النوع من آلات الحلاقة. وفي الأسواق العالمية في ما وراء البحار، رفضت فرص النمو لأنظمة الحلاقة التقليدية التي تتبناها الشركة استناداً إلى افتراض أن الأسواق العالمية التي ظهرت حديثاً ليست مهتمة بالمنتجات المرتفعة السعر. وقبلت «جيليت» حتمية الأرباح المنخفضة والنمو البطيء، لتتعود على ما اعتقد أنها سوق ناضجة.

لحسن الحظ، كانت للأسواق المالية أفكار أخرى كما ثبت في النهاية. فخلال السنوات الثلاث المتتالية بدءاً من سنة

1986، هاجم «جيليت» الكثيرُ من المنافسين، لكن ذلك كان بمثابة دعوة للتيقظ والنهوض. فمن خلال شفرة الحلاقة المعروفة باسم «سنسور» Sensor، تحدت «جيليت» قناعتها القديمة الراسخة بأنها لن تتمكن من زيادة حصتها في السوق عبر منتج أفضل وبسعر أعلى. والأمر الأوضح تعبيراً هو أن التكنولوجيا التي أنتجت الشفرة الجديدة كانت تتطور منذ أواخر السبعينيات، لكن الشركة، وهي تشكك في احتمال النمو، لم تكن راغبة في المخاطرة بطرح منتج جديد.

البحث عن فرص النمو المتاحة

تعتنق كافة الشركات معتقدات تتعلق بأسواقها، وكلما كانت الشركة أكثر نجاحاً كلما قويت وترسخت معتقداتها المضمرة. ذلك أمر طبيعي طالما أخضعت المعتقدات للاختبار بانتظام إزاء وجهات نظر جديدة واحتمالات خلاقة. وتتمثل إحدى طرق اختبار المعتقدات المتعلقة بالنمو في إعادة اكتشاف المستهلك. المستهلكون هم الذين يشترون وليس «الأسواق». فالأسواق في أغلب الأحوال هي واجهات متخيلة تقنّع المستهلكين الحقيقيين وتخفي رغباتهم وحاجاتهم. إن فهم سبب شراء المستهلك أو امتناعه عن الشراء ومعرفة توقيت كل من الحالتين سوف يكشفان على الدوام فرص النمو المتاحة. لذلك:

- خذ نظرة أشمل على السوق التي تعمل فيها: ما هي الشرائح التي يشتري أفرادها كميات أقل من منتجاتك، ولماذا؟ حين أدركت «جيليت» في نهاية المطاف حاجات

النساء إلى شفرات حلاقة لإزالة الشعر، استثمرت في إنتاج شفرة مخصصة للنساء تحديداً. وتوقفت النساء عن استعمال الشفرات التي تستخدم لمرة واحدة وجعلن من «سنسور للنساء» المنتج المفضل لديهن.

- وسع علاقتك مع المستهلك: لمَ يتوقف المستهلكون عن استعمال منتجك؟ على سبيل المثال، حين أدركت شركة «كيمبرلي ـ كلارك» Kimberly-Clark أن الأطفال لن يتعلموا استخدام دورة المياه بين عشية وضحاها، طورت سراويل «هوغيز» Huggies بحيث توسع المدة التي يستخدم خلالها الأطفال الحفاضات.
- إعمل على وقف التسويات المفروضة على المستهلكين: ما هي الشروط التي تفرض على المستهلكين حين يشترون منتجاتك؟ على سبيل المثال، كان المستهلك الراغب بشراء سيارة عائلية يضطر لشراء سيارة «صالون» أو «ستايشن» أو شاحنة، وذلك قبل أن تنتج شركة «كرايزلر» «الشاحنة المقفلة الصغيرة» (الميني ڤان).

موقف كبار المديرين التنفيذيين أمر أمهم

إن حث شركة من الشركات على الإيمان بالاحتمالات اللانهائية للنمو هو مسؤولية المدير. فالأمر ليس عملية آلية، لأنه سيحتاج إلى الحفاظ على اتصال مباشر ومتواصل مع المستهلكين، ويستشعر بشكل شخصي رغبات وإحباطات المشترين، ويرسل الإشارة إلى الشركة أن الوقت أمر مهم

بالنسبة للزبائن. كما سيحتاج إلى إيجاد بيئة يشعر فيها الموظفون بالتشجيع والدعم حين يتحدون المعتقدات الراسخة في الشركة. إن قادة ومديرين الشركات التي تحقق النمو يعملون على تشجيع ركوب المخاطرة المحسوبة ويثنون موظفهيم عن قول: «الأمر مستحيل، لا يمكن القيام به».

يقول واين غالاوي، الرئيس السابق وكبير المديرين التنفيذيين لـ«بيبسي كو»، الذي ترأس شركة تتمتع بسجل نمو قوي، هو نتيجة لإيمانه الراسخ بالنمو:

النمو هو الأوكسجين النقي. فهو يخلق تعاوناً حيوياً وحماسياً، حيث يرى الموظفون فرصة شخصية حقيقية أمامهم. ولذلك تتعاظم حظوظهم، فيبذلون جهداً أكبر ويستعملون ذكاءهم وفطنتهم. وبهذه الطريقة يعتبر النمو أكثر من مجرد محفز مالي وحيد على قدر عظيم من الأهمية: فهو جزء جوهري من ثقافة شركتنا.

(التقرير السنوي لشركة «بيبسي كو»، 1995)

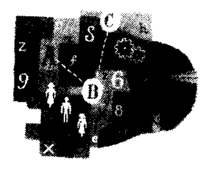
تعرف الشركات الناجحة، مثلها مثل الرياضيين الفائزين، أن الإيمان يتحقق بالانتصار دوماً.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في تموز/يوليو 1996.

مفارقة النجاح

باري جونز و مايكل ج. سيلڤرشتاين

يمكن لعقيدة الإدارة أن تعيق الاستبصار الذي يحقق الاختراقات الناجحة. فالشركات تخسر أفضليتها التنافسية حين تحاول التشبث بالوضع الراهن، أو أسوأ من ذلك، حين تتمسك بالأسباب التي حققت النجاح في الماضي. وكلما تعاظم نجاح الشركة، كلما صعب التحدي أمام رؤية الحاجة للتغيير والاستجابة السريعة. تلك هي مفارقة النجاح.



في بعض الأحيان تتمثل ميزة الشركة المبتدئة في افتقارها إلى التاريخ. فالشركات الناضجة الراسخة تستخدم في كثير من الأحوال نجاحها الماضي كترس يصد عنها الأفكار الجديدة. أما الإجماع وتجنب النزاع والصراع فيعترضان سبيل الرد السريع على التهديدات.

على أية حال، لابد أن تفاجأ حين تسمع عبارات من قبيل: «هذه الفرصة الجديدة لن تكون مربحة كحال أنشطتنا التجارية الرئيسة»، أو «لا تقلق، فتلك الشركة الناشئة تنمو بسرعة لكنها تخسر».

من أجل مباغتة المنافسين على حين غرة، عليك أن تكون

صلباً وعنيداً، وفضولياً وجريئاً، وتتمتع بالحس البدهي السليم، دون أن تنسى مراجعة وتفحص أفكارك. فقيادة النشاط التجاري الناجح إلى نجاح جديد ومجالات جديدة يتطلب ولعاً بالتحدي، وقبولاً بالمواجهة، ورغبة بخرق القواعد السائدة. كما يقتضي تمثل حقائق السوق الجديدة، وقدراً مناسباً من النزوع إلى التشكك والمساءلة، والتزاماً بإزالة الأسباب الموجبة لاستياء المستهلك.

نقدم في ما يأتي سبع ملاحظات عن النجاح:

1 ـ تنزلق الشركات بشكل طبيعي نحو المستوى المتوسط من الأداء

الإنجاز يولد الرضا الذاتي. لذلك يعتبر بعض الغضب ضرورياً للحفاظ على الأفضلية. أما أسوأ الخسائر فهي في أغلب الأحوال عاقبة لزومية للإخفاق في التقدم نحو الهيمنة على السوق بعد تحقيق نجاح مبكر. وكثيراً ما يكون الفارق بين محاولة الوصول إلى هدف متوسع والوصول إليه فعلاً، متمثلاً في الجرأة المدعمة بالتحليل والتنفيذ الدقيقين. أما الأفضلية فعبارة عن تركيب يوالف بين الشجاعة والمعرفة التطبيقية.

2 ـ يمكن للإجماع والمستوى المتوسط من النجاح أن يسيرا جنباً إلى جنب

إن الدافع نفسه الذي يحث على التقدم قد يكبح الحلول التي تحقق اختراقات ناجحة. فالضغوط اليومية تؤدي في كثير

من الأحوال إلى سلوك السبيل السهل، في حين تتم خسارة مجالات تنافسية جديدة. لا تدع الرغبة بالإجماع في الشركة أن تقف حائلاً في طريق تطوير نماذج جديدة من الأنشطة التجارية. كوّن فرق عمل صغيرة قادرة على تحقيق الاختراقات لصياغة واختبار الأفكار الجديدة الخلاقة، والسعي وراءها.

3 ـ «العملية» قد تكون كلمة مغرية

يختبئ الكثير من المديرين الذين فقدوا شجاعتهم خلف تعريف مصطلح «العملية»، يخدم أغراضهم. ويمكن لذلك أن يشكل ذريعة تبرر اللجوء إلى صيغة من الديمقراطية تتصف بالكسل والتراخي وتستنفد الطاقات. لكن العمليات التي تؤدي إلى التحرك السريع، وإيجاد الأطر المشتركة، والالتزام، يمكن أن تشكل مصدراً لمزايا وأفضليات على مستوى العالم. لكن القيام بالعلمية من أجل العملية بحد ذاتها يمكن أن يصبح عكازاً، وذريعة، وممارسة فارغة. فقادة العمليات الناجحون يميلون في أغلب الأحوال لمصلحة الرأي المعاكس إذا دعمته الحقائق والوقائع.

4 ـ استثمر عندما تكون في المقدمة

تعتبر المدة المطولة لتطوير الأفكار الجديدة وعوائدها غير المؤكدة ترفاً لا يقدر عليه سوى قلة قليلة من الأعمال التجارية. لكن هناك فترة واحدة يمكن خلالها التمتع بهذا الترف حين تسير الأمور على ما يرام. ففي لحظات ذروة الأداء، تكثر

الفرص. اغتنم فرصة الأفضلية بالاستثمار في وسائل ملكية الشركة، والمعرفة المتقدمة بالمستهلك، والمعلومات المتعلقة بتجارة التجزئة. وادفع النشاط التجاري نحو تحقيق مزيد من المزايا والأفضليات.

5 - الفشل قد يخلق الشلل.

النجاح مسألة تتصل بالخبرة، والممارسة، والمثابرة. الكثير من الشركات تصاب بالشلل نتيجة الفشل، وتتراجع بعد أية نكسة، ثم تلغي المبادأة والمبادرة بالعبارة المتكررة : «حاولنا ذلك من قبل». إن الدروس المستخلصة من الفشل يمكن أن تفتح طريقاً جديداً للنجاح. وكلما تعاظمت القدرة على الوصول إلى السوق، تزايدت الفرص المتاحة للتجريب والاختبار. أما أفضل معلم فهو الفشل في تلبية كل جانب من حاجات المستهلك.

6 - لم يخلق البشر سواسية في كافة مجالات الحياة

يمكن للمساواة أن تشكل فكرة خيالية مؤذية. فالناس يتقدمون بمعدلات مختلفة، وطرائق متباينة، ولأهداف متعددة. والإبداع والإلهام لا يمثلان قسمة عادلة بينهم. كما أن القلق، والدافع، والطاقة، والمعرفة المتفوقة، ليست أقوى محددات النجاح. اعرف نقاط قوتك ومواطن ضعفك: مهاراتك البدهية، أو ميلك إلى تجاهل الأفكار المعارضة. أكمل قيادتك بفرق عمل قادرة على تحقيق الاختراقات وإظهار الحقائق الصعبة والأفكار الخلاقة.

7 ـ ثق بمقدراتك ومواهبك الطبيعية

تخاف الشركات من التغيير. فلديها ميل كبير إلى الكسل وتقبُّل الوضع الراهن. ولهذا السبب يتوجب تركيز قواك من أجل تحقيق النجاح والنصر. ونادراً ما ترسم الشركات استراتيجية باهرة، لكن بإمكان المدراء وفرق العمل الكفوءة القيام بذلك. كن جريئاً شجاعاً، إصنع اليوم نجاح الغد.

ليس من قبيل الصدفة أن تبهت معظم القرارات التي تتخذ في بداية السنة، ثم تتلاشى بسرعة. فالضغوط المتزايدة كل يوم ومن مختلف المجالات لا تكل ولا تهدأ. لكن إذا استخدمت عزيمتك للتوقف والتقاط الأنفاس، واستعادة وتنشيط وتجديد طاقاتك، فلسوف تحافظ مرة أخرى على المزايا والأفضليات التي يتمتع بها المهاجم على المدافع.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في كانون الثاني/ يناير 1997.



اكتساب الخبرة في المجال التجاري المحدد

باري جونز مايكل ج. سيلڤرشتاين

«أود لو أن قادة أنشطتنا التجارية هم من الخبراء المتخصصين، وأن لديهم معرفة حميمة بالمستهلكين. وأتمنى لو أقول إننا نرسم خطة للمعرفة، مفصلة، وكاملة، وفي متناول اليد»، هكذا تأسّف كبير المديرين التنفيذيين في إحدى الشركات العالمية الرائدة في مجال السلع المعبأة. فهو يركز، مثله مثل كثيرين غيره، على ما أصبح بمثابة سؤال الساعة: كيف نوجد شركات تعطيها رؤاها المتبصرة ومعرفتها بآمال وأحلام المستهلكين السيطرة التامة على أسواقها؟ إن الخبرة في المجال التجاري المحدد ـ المعرفة المتفوقة بالعمل أو الصنف التجاري والرؤية الصائبة لهما ـ تؤدي إلى تنمية القدرة الإبداعية الخلاقة، ومزيد من الابتكار، والحركة، والإثارة في السوق. كما تتطلب فرق عمل تواجدت في الميدان مدة تكفي لتعلم كل ما ينبغي معرفته، وإضافة المزيد إلى حلقة المعرفة؛ كما يستدعي الأمر أن تصبح هذه الخبرة جزءاً لا يتجزأ من الشركة، وثقافتها، و«الطريقة التي نؤدي من خلالها عملنا».

وعلى شاكلة پابلو پيكاسو، الذي بدأ حياته المهنية الخصبة

بدراسة اللوحات الكلاسيكية، ينبغي على المديرين فهم الأساسيات قبل ابتكار الطرق والأساليب المتطورة التي تتجاوزها. فقد تعلم پيكاسو أولاً رسم الخطوط، وأعاد رسم لوحات «الپورتريه» الشهيرة، ثم استخدم الضوء واللون، قبل البدء بمرحلة الابتكار اعتماداً على تلك الخبرات والمهارات. إذ برع في أشكال وخواص الخطوط وتمكن منها، قبل أن يحولها في ما بعد ويعيد تجميعها في أشكال وصيغ جديدة.

إن الانتقال الإبداعي لپيكاسو من الامتياز التكنولوجي الكلاسيكي إلى إعادة فهم الشكل، والمكان، والزمان، نتج من الخبرة في هذا المجال المحدد. فمهارته كمصمم ورسام سمحت له باستخدام أسلوب جديد في رسم الشكل البشري. كما أدى التركيز والخبرة إلى تحقيق اختراق مهم في هذا الميدان. فقد كثف عمراً من الرسم التقليدي في العقد السابق على عيد ميلاده الحادي والعشرين. ولأنه أكمل التحكم بميدانه الفني، استطاع المثابرة والانتقال إلى ريادة المدرسة التكعيبية وإبداع نسخته الخاصة من السوريالية.

في عالم التجارة، تعتبر «جيليت» «پيكاسو» شفرات الحلاقة! فخلال العقد المنصرم، قدمت هذه الشركة الخمشروبات في ميدان الحلاقة آلة «أرتا پلاس» Arta Plus أولاً، مع رأس دوار على محور، وقطعة منزلقة، ثم شفرة «سينسور» التي يمكن تعديلها لتناسب وجهك، أو لتعطيك «أفضل حلاقة يمكن لرجل الحصول عليها»، وأخيراً «سينسور

اكسيل» بالألياف المصغرة (المايكروفيبر) التي تمدد البشرة من أجل حلاقة أنعم. وبخلال سنة أو نحوها، تخطط «جيليت» لإطلاق الجيل التالي من شفرات الحلاقة في ستين بلداً في العالم. لقد أضاف كل ابتكار قيمة جديدة للمستهلك وتحكم بسعر أعلى. وهذا ما ترجم إلى نحو 40 مليار دولار في القيمة السوقية. أما التركيز على الصنف التجاري والمعرفة بالمستهلك (الخبرة في المجال التجاري المحدد تؤدي إلى الهيمنة عليه) فقد كانا الدافعين لهذا النجاح.

الخبراء المتخصصون في المجال التجاري المحدد يستهدفون غاية وحيدة تستقطب اهتمامهم في هذا الميدان. فهم يفهمون بشكل حميم مستهلك منتجهم وسلوكه. ويدركون أنماط الاستهلاك والدوافع المحركة له، والصفقات التي يضطر المستهلك لعقدها، والتسويات المفروضة عند التسليم والتوصيل، وتيسُّر الوصول إلى المنتج. وهم يستخدمون هذه الرؤية لتحفيز الابتكار، والنظر من خلال التعقيدات، وتخيُّل ما قد يكون. ومعرفتهم هي الفرصة المتاحة أمام التغيير، وليست موقفاً يتشبث بالوضع الراهن.

صفات خبراء المجال التجاري المحدد

يرى خبراء المجال التجاري المحدد أنماط النظام والتغيير بعيون مفتوحة. ولا يؤخذون على حين غرة عند حدوث أي تحول يطرأ على وضع السوق أو دخول منافسين جدد إلى

الحلبة. ولأنهم موجودون في السوق، مع زبائنهم وجهاً لوجه، يستطيعون التحرك قبل حدوث أية هزة تصيبه مهما ضؤلت. كما يعملون في الوقت ذاته على تفحص أفكارهم واستعادة الأحداث الماضية لاستخلاص العبر منها. ويتساءلون عن السبب الذي جعل الصنف أو النشاط التجاري يعمل بالطريقة التي عمل فيها. ويراجعون نشاط المنافس ويستخلصون دروساً حاسمة وقاطعة من نجاحاته وإخفاقاته، مثلما يفعلون مع ما حققوه هم أنفسهم من انتصارات وما حل بهم من نكسات. فمن وجهة نظرهم، تعتبر الخسارة فرصة لصقل وتحسين المهارات وتحقيق النجاح.

يستخلص هؤلاء الخبراء رؤاهم من أنماط نشاط المستهلك. وبدلاً من تفويض الآخرين بإجراء الأبحاث والدراسات، يقتربون من المستهلك من خلال الذهاب إلى الأماكن التي يتسوق فيها، بل يزورنه في بيته. علاوة على ذلك، تتوسع مناقشاتهم مع المستهلكين انطلاقاً من الأمور المتصلة بطلب الشراء الأول، لتصل إلى الحاجات الكامنة التي تتجاوز نطاق المساعي الدؤوبة لتحسين المنتج والخدمة. تلك هي المادة الضرورية التي تسمح للشركة بالتقدم قفزاً لا زحفاً. فالخبراء الحقيقيون في المجال التجاري المحدد يمزجون الحقائق بالعواطف لفهم ومعرفة حاجات المستهلكين. وملاحظاتهم المباشرة تؤدي إلى تبني طرائق خلاقة جديدة لاستخدام المنتج وإدخال تحسينات مؤثرة في أدائه. وهم يرون كل اتصال مع

المستهلك، وكل إخفاق في التعبير عن توقعاته وآماله بمثابة فرصة يتعلمون منها، كما يعملون ما بوسعهم لتوسيع تعريف المجال التجاري المحدد.

إيلي كالاوي، مؤسس شركة «كالاوي غولف» Callaway Golf، عرف قبل أن يبتكر الـ«بيغ بيرثا» Big Bertha، أن كل لاعب غولف يحلم بالضربة المثالية بعصاه وبتلك اللحظة التي تلثم فيها الكرة. كما عرف أن عصا الغولف الجديدة سوف توفر للاعب شعوراً أكبر بالثقة، وتجعل ضرب الكرة عملية أسهل، كما ستزيد من المدى الذي تصل إليه الضربة. وأخبره حسه البدهي أن ردة فعل المستهلك على عصا الغولف المبتكرة حقاً بعد أن عانى من سوق تجهيزات رياضة الغولف المجزأة وغير المرضية، ستكون: «يجب أن أشتري واحدة». وتابع كالاوي عمله ليعزز ابتكاره بزيادة خطوط الإنتاج، والتوسع الجغرافي، والاستثمار في التكنولوجيا، والبراعة في التسويق. «طوِّر منتجاً يظهر مواصفاته المتفوقة وتميزه الممتع، ولسوف يكتسح السوق»، حسبما يقول. كما عرف أن اللعبة الكبرى للاعب الغولف إنما تجري في ملعب الذهن.

أوجد كالاوي خبرة متفوقة في مجاله التجاري المحدد. وباعتباره مالكاً ومديراً لشركة «كالاوي غولف»، كوَّن قيمة سوقية تقدر بمليارين من الدولارات. ومن خلال فهمه للعوامل السيكولوجية والجسدية للاعبي الغولف، إضافة إلى علم الميكانيكا الحيوية لجسم الإنسان، «تعيش» شركته و«تتنفس»

الغولف والابتكارات الخلاقة المتصلة به.

يفكر خبير المجال التجاري المحدد بنصفي دماغه كليهما. فهو يستخدم المنطق (الحقائق والفهم الكمي للنشاط) والحس البدهي السليم (بلورة الرؤية لما قد يكون). ولن تسمع أبداً أن خبراء المجال التجاري المحدد ينبذون فكرة ما لأنها جربت وفشلت من قبل. والأهم من ذلك أنهم مغرمون بحب الاستطلاع والتعلم والاستقلالية. وينمّون اتصالاً مستمراً ومباشراً مع المستهلك. أما رؤاهم التي «تكسر النمط التجاري السائد» فتأتي من الجهد اليومي المبذول، لا من حادث عرضي وحيد. ويعلمون أن البقاء في المقدمة يتطلب توسيع الحدود، في عملية تبدأ اليوم وتستمر غداً.

لأن الشركات تسقط في كثير من الأحوال في شرك منطقها الخاص، فإن بذور تشكل مجموعة خبراء المجال التجاري المحدد قد تكون بحاجة لأن تأتي من خارج الشركة. علاوة على ذلك، فإن إيجاد شركة تكون فيها خبرة المجال التجاري المحدد هي القاعدة وليس الاستثناء، يتطلب ما يأتي:

- **الاستغراق في المجال التجاري المحدد:** تقدمْ من مرحلة التفكير حول التناوب على شغل الوظائف أو المدة المعينة لهذا التناوب إلى الاستغراق في مجالك التجاري. فالكثير من الشركات متعددة الجنسية تنقل أفضل وأكفأ موظفيها من وظيفة لأخرى بحيث يتناوبون على شغل الوظائف لمدة سنتين اثنتين. ويحاول غيرها إبطاء هذه

العملية مع استمرار التركيز على مجموعة متنوعة من الخبرات في ما يتصل بالوظائف، والأصناف التجارية، والمناطق الجغرافية. ويحتفظ خبراء المجال التجاري المحدد بأفضل موظفيهم ضمن المجال، بحيث يعملون على ترقيتهم، أو نقلهم عبر وظائف تتبادل الاعتماد على بعضها بعضاً، لكنهم يستمرون في تعميق رؤاهم في السلوك والتصرف ضمن إطار هذا المجال.

- **ثقافة المجال التجاري المحدد**: إعمل على صياغة إطار أو خطة قابلة للتعديل لمعرفة كيفية عمل المجال التجاري، وكيف يتصرف المستهلكون فيه عند سعيهم وراء تحقيق طموحاتهم، وكيف يختارون ما يعرضه المتنافسون، وكيف يتسوقون في المتاجر. اجعل هذه المعرفة جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الشركة، واطلب من الموظفين الاستمرار في تحسين الخطة وتوسيع فن الممكن في التجارة.

- **الاكتشاف الجماعي**: أوجد عملية نظامية لتعلم قاعدة المعرفة في الشركة من خلال التمارين والاكتشافات. ففرق العمل التي تتبادل المهمات تكتشف المستهلك جنباً إلى جنب مع الأبحاث المتعمقة التي تتناول المستهلك. وكل عضو في الفريق يتم تدريبه وتعليمه أساسيات العمل التجاري ومن ثم تشجيعه على الإسهام بمعرفة جديدة.

- **القيادة**: إعمل على قيادة الشركة من الأمام، وليس من الخلف. تأكد من أن الفريق المسؤول عن الصنف التجاري يعكس معرفة ومعتقدات المدير العام. إذ يجب على الخبرة الحقيقية في النشاط التجاري أن تنعكس على بنية الشركة برمتها من القاعدة إلى القمة. فالقائد يجب أن يحدد سرعة التقدم ويضع الرؤية المناسبة.
- **المثابرة الملحة**: يتطلب الابتكار خرق القواعد السائدة، والبقاء قريباً من الزبون، وركوب المخاطرة. في كثير من الأحوال، تفشل الجهود الأولى في تحقيق التوقعات أو تعطي أقل من النتائج المرجوة. عند مراجعة الوضع بعد الفشل، حاول تجميع الأجزاء المتناثرة، ثم عدّل أسلوب التطبيق، وبعدها قدم القيمة في الموجة التالية. وينبغي على فرق العمل اكتشاف الخلل في المرة الأولى، والمحاولة مرة ثانية، بل حتى ثالثة. على سبيل المثال، تعتمد الترقيات في شركة «سوني» على مقدرة المدير على الاستفادة والتعلم من الفشل.

يفصل خبراء المجال التجاري الهاوي عن المحترف. وحين تتأسس هذه القاعدة كمعيار في الشركة، فإنها تزيد من احتمالات المنافسة، وتؤدي إلى أرباح سريعة في الأسهم، وإعادة تعريف الصنف التجاري، وولاء المستهلك، والقيمة. كما تغير أيضاً الثقافة السائدة في الشركة، وتولد تصميماً عنيداً على تحقيق الهدف المأمول. أما إن استهدفتَ النجاح على

المدى البعيد، فإن الخدع الرخيصة للمكاسب القصيرة الأجل سوف تتلاشى.

من أجل الحصول على الخبرة في المجال التجاري المحدد، يتوجب على الإدارة التمهل في التحرك لتسمح بمساهمة حقيقية وبترسخ ميراث من الرؤى والإنجازات الجوهرية. نقدم في ما يأتي أربعة أسئلة ينبغي التفكر فيها:

- هل أوجدتَ خبرة في مجال نشاطك التجاري المحدد؟ هل تعرف ما الذي لا تعرفه؟ هل تعرف ما تظن أنك تعرفه ولكن ربما يكون على خطأ؟
- هل تضع الخطة المناسبة للنهوض في نشاطك التجاري اعتماداً على رؤية أصيلة ورائدة للمستهلك؟ هل تعتبر قاعدة «القرب من الزبون» أكثر من مجرد مقولة خطابية منمقة؟
- هل تتكفل بما يساعد من يأتون بعدك في الموجة التالية من النمو؟ هل سيكون الميراث الذي تخلفه نسيجاً أغنى من الفهم والرؤى التي تستشف الشروط والتسويات المفروضة على الزبون ومشاعر عدم الرضا الكامنة لديه؟
- هل تنقب بشكل كامل عن أعظم، وأقوى، وأخطر الأفكار الضرورية لإعادة إحياء الشركة؟ هل يمكنك وصف التغيُّر الذي حدث في سوق منتجك والذي يزودك بالفرصة السانحة أو يواجهك بالتهديد الداهم؟

قلة من مسؤولي الشركات سوف يجيبون بنعم صادقة عن

هذه الأسئلة. لكن بمقدورك أنت أن تفعل. إذ يمكنك أن تخلف لمن يأتون بعدك ميراثاً من القوة، والرؤى، وحب الاستطلاع، والاستكشاف. يمكنك أن تكون خبيراً متخصصاً في مجال نشاطك التجاري.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في كانون الأول/ ديسمبر 1997.

بذور الفناء

مايكل سيلڤرشتاين و إيمانويل هويت

مثلما هو حال معظم الحضارات، ترتقي الشركات على سلم التطور في الحالة النمطية من مرحلة النمو السريع إلى حقبة النضج، لتبدأ بعدها طور الانحطاط الطويل والمؤلم في أغلب الأحيان. لكن هل الانحطاط أمر محتوم؟ وهل بإمكان الشركات الناجحة مغالبة حالة الدعة والرضا الذاتي، والتهديدات التنافسية، والأسواق المتغيرة؟ تعاني شركات السلع الاستهلاكية بشكل خاص من الضعف والانكشاف أمام التغيرات السريعة. فقد اختفت من السوق نسبة تراوح بين 10 - 25٪ من الشركات التي كانت تعتبر من أكبر الشركات العالمية في الستينيات. كما أن 8 ـ 25٪ من شركات التجزئة التي احتلت قمة لائحة الأداء سنة 1997، إما لم تكن موجودة في الستينيات أو كانت لها مبيعات هزيلة لا تستحق الذكر. علاوة على أن سبعاً من بين خمس وعشرين من الشركات المصنِّعة للسلع الاستهلاكية التي حققت أعلى الإيرادات في الستينيات لم يعد لها وجود ككيانات مستقلة (انظر الجداول 19، 20، 21، 22). فالحقيقة الواقعية الملازمة لتسويق السلع الاستهلاكية هي أحد أمرين: «الابتكار أو الدمار»!

يمكن للتغيير أن يكتسح حتى أكثر الفرق الإدارية قدرة وكفاءة. وفي العادة يفرض التغيير على الشركة من قبل المستهلكين أو المنافسين. كما يمكن أن يحدث حين يتغير الطلب (من خلال أنماط جديدة للشراء أو للاستخدام، أو حاجات استهلاكية جديدة)، أو حين يقارب المنافس السوق من موقع مختلف يمنحه الأفضلية، متسلحاً بموارد جديدة أو استجابة أفضل لمشكلة المستهلك. والكثير من الشركات التي انهارت في السنوات الأربعين الماضية فشلت في الرد على الذين اقتحموا الأسواق عنوة. وخسرت غيرها الصلة مع الأذواق المتغيرة للمستهلكين. وحين ركزت منظورها الضيق على أنشطتها التجارية الأساسية، عميت عن التهديدات الداهمة والفرص المتاحة الكامنة في ما وراء رؤيتها المحدودة. في نهاية المطاف فقدت الطموح والإبداع اللذين دعما ودفعا نجاحها الأولي.

الفشل من الداخل

قد تأتي القوى الدافعة للتغير من الخارج، لكن عدم قدرة الشركة على الاستجابة لها يعتبر علة داخلية تتفاقم وتنتشر في جسمها بسرعة. إذ تبدأ الموارد ـ البشرية وغيرها ـ بالتدفق خارج الشركة مع تبدد الأرباح، وانخفاض أرباح الاستثمارات الجديدة إلى ما دون المستوى المطلوب، وتشتت وتبعثر المزايا والأفضليات. إن الكثير من الشركات تزرع بذور فنائها في فترة نجاحاتها الأولية. فالابتكار الخلاق الذي حقق الاختراق الأصلي وفتح أسواقاً جديدة، يمكن أيضاً أن يؤسس نموذجاً للنجاح

يغلق الباب أمام وجهات النظر الجديدة. وبدلاً من ابتكار نموذج جديد، تستمر الشركة باتباع النهج القديم. وتصاب بحالة التيبس التي تصيب الجسد الميت.

تواجه الشركات الكبرى خطراً مستمراً يتمثل في التحول إلى ديناصورات. ومع أن حجمها يعطيها الكثير من المزايا، لكنه قد يؤدي أيضاً إلى ظهور بعض العقبات والعوائق والأضرار التي يحتمل أن تكون مدمرة، وهذه تشمل:

- زيادة التكاليف والتعقيدات، الأمر الذي يؤدي إلى افتقاد المرونة وبطء عملية اتخاذ القرار.
- نزوع نحو النزاعات والصراعات وظهور الطبقات والانقسامات على الصعيد الداخلي.
- قيادة إدارية تشدد على استثمارات رأس المال كحل سحري لكافة المشكلات.
- سيطرة مركزية مع تنسيق محدود بين الأقسام، وإحساس ضعيف باتجاهات السوق وحالات عدم رضا المستهلك.

من السهل على شركة السلع الاستهلاكية أن تغدو عملاقاً بطيء الحركة، يفقده عجزُه القدرةَ على منافسة شركات أكثر دراية، وأسرع حركة، وأشد نشاطاً وحيوية. إلا أن شركات التجزئة هي التي تواجه أخطر التحديات. فالكثير منها يدين بنجاحه - وبولاء الزبائن المستمر - إلى رؤية المؤسس والاستثمارات الكبيرة في المتاجر والأنظمة. لكن حين ينضج المستهلكون، أو ينتقلون إلى مكان آخر، أو يطلبون منتجات

جديدة، لا يمكن لأحد إقناع الشركة أن عليها التكيُّف مع المستجدات وإلا ستواجه الهلاك.

إن بذور الفناء تكون مرئية وملموسة في أغلب الأحوال بالنسبة للمدير الفطن. فقد أعرب مؤخراً رئيس إحدى شركات السلع الاستهلاكية التي تقدر قيمتها بعدة مليارات من الدولارات، عن أسفه بالقول: «لقد كسبنا خمس نقاط في السنوات الخمس الماضية وحققنا أرباحاً قياسية سنة 1997. لكن شيئاً ما حدث هذه السنة. فحجم الإنتاج يعاني الركود أو الهبوط. والمنافسون الذين أخرجناهم من السوق عادوا إليه بكل عنف. والخدع القديمة التي كنت أمارسها ـ أساليب العرض المغرية، والتحكم بالتكلفة، وحشد الموظفين وحثهم على العمل معاً ـ لم تعد تجدي».

ارتفع عدد كبار الموظفين التنفيذيين بصورة دراماتيكية، لكن عدد المشكلات ازداد أيضاً: النفقات العامة تتصاعد بمعدلات تنذر بالخطر. الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات فشلت في تحسين القرارات المتخذة أو في إدخال نظام معلوماتي متكامل. برامج المحاسبة المهمة تتطلب ستة مستويات من الموافقة وثمانية أسابيع من التفكير والدراسة قبل الموافقة النهائية. النزاعات الروتينية بين فرق التسويق والبيع تزداد حدة. كما أخفقت الجهود المبذولة لاختراق أسواق جديدة، ولم يقدر قسم الأبحاث (الذي حمل اسماً جديداً هو «معرفة شؤون المستهلك») على تقديم الأسباب المفسرة للتغيرات في الطلب.

ونظراً لأن النشاط التجاري مازال يغل أرباحاً مهمة، غدا من المستحيل إقناع أي مسؤول في الشركة بمواجهة الأزمة الوشيكة وحاجتها إلى تجديد ذاتها.

فقدت الشركة الاتصال بالمستهلكين غالباً بسبب سماحها لتجار التجزئة ببيان وتفسير حاجات هؤلاء المستهلكين. وفي هذه الأثناء، بذل المديرون الكثير من طاقتهم لتوجيه البنية الهيكلية للشركة بحيث لم يلاحظ أحد ما حدث حين اقتنصت إحدى الشركات المنافسة شريحة جديدة من المستهلكين في السوق. في الحقيقة، تحتاج الشركة إلى إعادة التركيز على العالم خارج أسوارها. فهي بحاجة إلى تحويل أكوام من المعطيات الخام المتعلقة بالمنافسين إلى معلومات يمكن أن تتصرف تبعاً لها؛ كما تحتاج للاقتراب أكثر من المستهلكين؛ وتشجيع موظفيها على توجيه بنادقهم إلى المنافسين بدلاً من توجيهها إلى صدور بعضهم بعضاً. إن الشركات التي تجدد نفسها على الدوام تتمكن من تحدي افتراضاتها المسبقة حول تعريف السوق، وموقع السعر المستدام، والتغيرات في الاستهلاك، واحتمال نصب المنافسين الكمائن.

التركيز على الخارج

إن التغلب على هذه الميول والنزعات المدمرة يتطلب جهداً دؤوباً، ورؤية صائبة، والتزاماً مخلصاً. ولكي تنجح الشركة، يتوجب عليها التكيف مع الوقائع الجديدة دون نبذ الحكمة التي راكمتها من خلال التجربة والخبرة. كما ينبغي عليها الرد على

المنافسين المتطفلين الذي يقتحمون السوق في الوقت نفسه الذي ترفد فيه بنيتها بالتنوع الفكري والحيوية اللازمة لارتقائها المتواصل. لكن المفتاح الحقيقي لهذا العمل يكمن في ملايين التفاصيل التي تبدأ بتشكيل صورة معبرة عن تحركات المستهلكين والمنافسين. وإذا ما اشتبهت أن شركتك قد تجد نفسها في المأزق ذاته الذي وصفناه آنفاً، خذ بالاعتبار هذه الأسئلة:

- هل قمت بالتسوق مع المستهلكين مؤخراً؟ هل يمكنك أن تصف تجربتهم منذ الشراء وحتى إعادة الشراء؟ ما هي الأسباب التي تؤدي إلى شعورهم بالسخط وعدم الرضا؟ هل تعلم متى ولماذا يتحولون عن المنتج؟
- هل حاولت فهم مستهلكي منتجات المنافسين بالتركيز نفسه الذي استخدمته لمعرفة مستهلكي منتجاتك؟ هل تملك المعطيات المتعلقة بوتيرة شرائهم لمنتجاتك ومقاصدهم من وراء شرائها؟
- هل تعرف أكثر منتجات المنافسين مبيعاً؟ هل تتابع أسواق اختبار المنافسين وتتكيف مع الأفكار المفيدة ـ المربحة أو تحسنها عند أية إشارة دالة على النجاح؟
- هل تقيس كفاءة الجهود التسويقية التي تبذلها؟ هل بمقدورك التمييز بين ما يتكلفه الحصول على مستخدِمين جدد من خلال أساليب الدعاية والترويج، وبين ما يتكلفه الاحتفاظ بهم من خلال الاحتفاظ بمعطيات تتعلق بمخازن الشراء، ووتيرة الاستخدام، والشكاوى؟

- هل يمكنك التنبؤ بالموجات الثلاث التالية لنمو السوق ومصدر نموك أنت؟ وحين تجعل من منافسيك مقياساً، هل تنظر إلى خارج أصناف إنتاجك الحالي؟ هل تعرف حصتك من معدل الإنفاق الإجمالي لزبائنك، على الطعام، مثلا، أو أنشطة الترفيه والتسلية؟
- هل تبحث بنشاط وفاعلية عن الجولة التالية من الابتكار والإبداع؟

إن مفاتيح البقاء والنماء والازدهار تقبع خارج نافذتك. تحدث مع المستهلكين عن تجربتهم. اطرح الأسئلة الصحيحة لفهم مشاعر الاستياء والسخط لديهم. فهم في العادة متلهفون لتزويدك حتى بأدق التفاصيل إذا ما حسبوا أن المعلومات سوف تساعدك على جعل حياتهم أكثر سهولة وإثارة. إن اكتشاف أفضل الحلول الناجعة لمشكلات المستهلكين يتطلب وقتاً، وطاقة، وتفاعلاً حاذقاً.

هنالك بديل للانقراض. وحيوية الشركة تعتمد على الرؤى الجديدة الصائبة في ما يتعلق بالمستهلكين والمنافسين. كما تتطلب قلم رصاص واضح الخط وصفحة من الورق الأبيض الناصع لاختبار «ماذا سيحدث لو أن..؟» وتستلزم شجاعة والتزاماً. ولسوف يظهر خلال السنوات الأربعين المقبلة الكثير من الشركات الجديدة الرائدة في تجارة التجزئة وتصنيع السلع الاستهلاكية. ويمكن لشركتك أن تكون واحدة منها.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في كانون الأول/ ديسمبر 1998.

الشكل 19: أكبر 25 شركة لتجارة التجزئة في العالم سنة 1960

الشركة	الدخل الإجمالي لسنة 1960 (بأسعار سنة 1997) (مليون دولار)	الدخل الإجمالي لسنة 1997 (بأسعار سنة 1997) (مليون دولار)	معدل النمو السنوي المركب الحقيقي 1960 ـ 1997
غريت أتلانتيك أند باسيفيك تي	27،426	10،262	٪3 -
سيرز، رويبوك	21,604	41,296	٪2
سيفواي	12,902	22,484	٪1
كروغر	9,773	26,567	٪3
جي. سي. بيني	7,676	30,546	٪4
مونتغمري وارد	6,527	5,386 (1)	٪1-
إف. و. وولورث	5,410	6,624	٪1
ايديكا	5,344	32,654	٪5
أمريكان ستورز	5,286	19,139	٪3
ناشيونال تي	4،472	تم امتلاكها	غير متوفر
فيديراتيد ديبارتمنت ستورز	4,105	15,668	٪4
فود فير ستورز	4،030	تم امتلاكها	غير متوفر
وين ـ ديكسي ستورز	3,770	13,218	٪3
ماي ديبارتمنت ستورز	3,579	12,685	٪3
ألايد ستورز	3،556	تم امتلاكها	غير متوفر
غراند يونيون	3,158	2,266	٪1-
فيرست ناشيونال ستورز	2،803	تم امتلاكها	غير متوفر
جويل تي	2،680	تم امتلاكها	غير متوفر
و.تي. غرانت	2،679	أفلست	غير متوفر
ار. اتش. ماسي	2،658	تم امتلاكها	غير متوفر
كولونيال ستورز	2،328	تم امتلاكها	غير متوفر
اس. اس. كريسج (كي مارت)	2,185	32,183	٪7
غيمبل برازِرس	2،127	أفلست	غير متوفر
كارشتادت	1,663	15,306	٪6
كوفهوف	1،579	تم امتلاكها	غير متوفر

المصدر: Fortune, Hoover's company profiles, annual report, BCG estimates.

(1) حالياً تحت حماية قانون الإفلاس رقم 11.

الشكل 20: أكبر 25 شركة لتجارة التجزئة في العالم سنة 1997

الشركة	الدخل الإجمالي لسنة 1960 (بأسعار سنة 1997) (مليون دولار)	الدخل الإجمالي لسنة 1997 (بأسعار سنة 1997) (مليون دولار)	معدل النمو السنوي المركب الحقيقي 1960 - 1997
وال - مارت	لم تكن موجودة	119،299	غير متوفر
سيرز، رويبوك	21,604	41,296	٪2
ميترو	لم تكن موجودة	37،212	غير متوفر
ريوي	1,308	35,355	٪9
ايديكا	5,344	32,654	٪5
انتر مارشيه - سبار أي جي	لم تكن موجودة	32،394	غير متوفر
كي مارت	2,185	32,183	٪7
جي. سي. پيني	7,676	30,546	٪4
تينجلمان	-	29،234	غير متوفر
كاريفور	7	29,000	٪25
دايتون هودسون	549	27,757	٪11
كروغر	9,773	26,567	٪3
ليكليرك	5	26,200	٪24
دايي	115	26,138	٪15
اهولد	144	25,923	٪15
آيتو - ياكادو	584	24,949	٪14
هوم ديپوت	لم تكن موجودة	24،156	غير متوفر
تيسكو	527	22,766	٪10
سينواي	12,902	22,484	٪1
جي. سينسبري	1,434	21,959	٪7
كوستكو	لم تكن موجودة	21،874	غير متوفر
أوشان	لم تكن موجودة	20،567	غير متوفر
أمريكان ستورز	5,286	19,139	٪3
بروମودس	371	18,966	٪11
ألدي	200	18,606	٪13

الشكل 21: أكبر 25 شركة للسلع الاستهلاكية في العالم سنة 1960

الشركة	الدخل الإجمالي لسنة 1960 (بأسعار سنة 1997) (مليون دولار)	الدخل الإجمالي لسنة 1997 (بأسعار سنة 1997) (مليون دولار)	معدل النمو السنوي المركب الحقيقي 1960 ـ 1997
يونيليفر	20،112	51،611	٪3
نستله	11,721	48,274	٪4
جابان توباكو	11,532	29,867	٪3
ناشيونال ديري پرودكتس	8،712	تم امتلاكها	غير متوفر
پروكتور وغامبل	7,533	35,864	٪4
ديستيلرز	5،693	تم امتلاكها	غير متوفر
جنرال فودز	5،681	تم امتلاكها	غير متوفر
بريتيش ـ أمريكان توباكو	5,136	24,005	٪4
بوردين	4,996	3,482	٪1-
كوداك	4,937	14,713	٪3
آر. جي. رينولدز توباكو	4,159	17,057	٪4
أمريكان توباكو	3,784	3,551	٪0
سيغرام	3,557	12,560	٪3
كندا پاكرز	3،120	تم امتلاكها	غير متوفر
كولغيت ـ بالموليف	3.012	9,057	٪3
جنرال ميلز	2,810	5,609	٪2
كيرين بروري	2,750	12,438	٪4
كامبل سوب	2,675	7,964	٪3
رالستون پورينا	2,666	4,487	٪1
كوكا ـ كولا	2,623	18,868	٪5
ناشيونال بيسكويت	2،361	تم امتلاكها	غير متوفر
أمريكان هوم پرودكتس	2,333	5,850	٪2
بياتريس فودز	2،315	تم امتلاكها	غير متوفر
ستاندارد براندز	2،315	تم امتلاكها	غير متوفر
كونتيننتال فودز	2,220	19,734	٪6

الشكل 22: أكبر 25 شركة في العالم لتجارة التجزئة في سنة 1997

الشركة	الدخل الإجمالي لسنة 1960 (بأسعار سنة 1997) (مليون دولار)	الدخل الإجمالي لسنة 1997 (بأسعار سنة 1997) (مليون دولار)	معدل النمو السنوي المركب الحقيقي 1960 ـ 1997
فيليب موريس	1،727	56،114	٪10
يونيليڤر	20,112	51,611	٪3
نستله	11,721	48,274	٪3
بروكتر وغامبل	7,533	35,764	٪4
جابان توباكو	11,532	29,867	٪3
بيبسي كو	824	29,292	٪10
بات انداستريز	5,136	24,005	٪4
كون أغرا	264	24,002	٪13
جونسون وجونسون	1,578	22,629	٪7
دياجيو	-	20،305	غير متوفر
سارا لي	2,220	19,734	٪6
كوكا ـ كولا	2,623	18,868	٪5
ار. جي. ار نابيسكو	4,159	17,057	٪4
دانون غروب	684	15,164	٪8
مارس	1,306	15,000	٪7
كوداك	4,937	14,713	٪3
ارتشر دانييلز ميدلاند	1,254	13,853	٪7
أي. بي. بي.	172	13,259	٪12
سيغرام	3,557	12,560	٪4
كيمبرلي ـ كلارك	2,110	12,547	٪5
كيرين بروري	2,750	12,438	٪4
لوريال	199	11,847	٪11
كوكا ـ كولا انتربرايزيس	لم تكن موجودة	11،278	غير متوفر
انهوسر ـ بوش	1,613	11,066	٪5
فوجي فوتو فيلم	661	10,346	٪8



إدارة قيمة المنتج

مايكل س. ديملر و جيمس م. وايتهيرست

بغض النظر عما إذا كانت شركات السلع الاستهلاكية تعمل في ميدان التصنيع، أو تجارة التجزئة، أو تقديم الخدمات، فإنها ترغب في توليد عوائد متفوقة لحاملي الأسهم وترغب فيها. وهنالك عدد متزايد من الشركات التي تعرف الآن أن من المتوجب عليها تشجيع كوادرها وموظفيها ومديريها على التفكير بأنفسهم كمستثمرين من أجل مضاعفة القيمة لحامل السهم. لكن غرس هذا المنظور في أية شركة قد يكون أمراً صعباً.

- يتوجب على المديرين معرفة ماهية الأهداف التي يكافحون من أجلها؛ الأمر الذي يعني اتفاقاً في ما بينهم حول كيفية قياس عملية إيجاد القيمة وحول الهدف المناسب.
- يحتاج المديرون إلى فهم كيفية ترجمة الاستراتيجيات المختلفة إلى قيمة لحامل السهم.
- يحتاج المديرون إلى تشجيع المستخدمين على التصرف بطريقة مختلفة من خلال مكافأة المسلك الذي يولّد قيمة اقتصادية حقيقية لحملة الأسهم.

إن إعطاء الموظفين أسهماً أو السماح لهم ببيع وشراء أسهم الشركة بسعر خاص، ليسا كافيين لوحدهما. فمعايير الأداء داخل الشركة التي ترتبط بإيجاد القيمة لحامل السهم تعد أمراً بالغ الأهمية. وحين أخذ الكثير من المديرين التنفيذيين ذلك بالاعتبار، تبنوا مقاربة جديدة لإدارة أنشطتهم التجارية، ندعوها هنا بـ«إدارة القيمة لحامل السهم». هذه الإدارة قد تكون مفيدة في الكثير من الشركات المتخصصة بتقديم الخدمات للمستهلك. لنفكر مثلاً بفائدتها عند تطبيقها على شركات الطيران.

اختيار المقياس الصحيح

على الرغم من بعض التحسن الذي شهدته شركات الطيران في السنوات الأخيرة، إلا أنها ظلت تواجه مخاطر كبيرة وعوائد استثمارية منخفضة، إضافة إلى بقاء العوائد الإجمالية الطويلة الأجل لحامل السهم تحت معدل سوق الأوراق المالية (انظر الجدول 23). لا ينبغي لكل ذلك أن يفاجئ أحداً: ففي المعدل الوسطي، لم تتمكن عائدات شركات الطيران المالية حتى من تغطية تكلفة رأس المال. ونتيجة لذلك، يبحث المديرون التنفيذيون فيها بصورة عاجلة عن طرائق مناسبة لجعل نشاطهم التجاري أكثر جاذبية.

الخطوة الأولى الحاسمة في أهميتها هي وضع مجموعة من المعايير التي تمكن شركة الطيران من رؤية ما إذا كانت تولد القيمة لحاملي الأسهم، وكم تبلغ الزيادة المحتملة في القيمة

التي تستطيع تكوينها. إن المعيار النهائي لنجاح الشركة في إيجاد القيمة هو بالطبع العائد الإجمالي لحامل السهم TSR، المقدر تبعاً لارتفاع (أو انخفاض) سعر السهم إضافة إلى أرباح الأسهم الإجمالية. يعتبر هذا المقياس بسيطاً وموضوعياً لمقارنة الأداء الاستثماري للشركات.

الشكل 23: شركات الطيران التي تدنى مستوى أدائها بالنسبة إلى السوق

الشركة	العائد الإجمالي السنوي لحامل السهم في عشر سنوات (1988 - 1998)
ألاسكا إير	٪8,7
إيه أم آر كورپ	٪8,3
كونتيننتال إيرلاينز	٪18,9
دلتا إيرلاينز	٪8,8
ساوث ويست إيرلاينز	٪27,8
يو إيه إل كورپ	٪12,2
يو إس إيروايز	٪4,3
فاليو لاين إير ترانسپورت إنداستري	٪10,1
المعدل المتوسط للسوق	٪18,9

ما هي المقاييس التي يمكن أن تساعد المدير التنفيذي على التنبؤ بتأثير القرار الاستراتيجي في العائد الإجمالي لحامل السهم؟ تعتبر المقاييس التقليدية، مثل أرباح السهم EPS،

مؤشرات تنبؤية عاجزة في العادة. إذ إن مقياس أرباح السهم لا يخضع فقط لتشوهات وأخطاء الحسابات التي ليس لها سوى علاقة واهية بالتدفق النقدي الأساسي الذي تغله الشركة، لكنه يتجاهل مستوى الاستثمار الذي يستهدف تحقيق العوائد والأرباح. بكلمات أخرى، يفشل مقياس أرباح السهم في قياس حجم النقد المستثمر (قاعدة الأصول) مقابل النقد المتولد (التدفق النقدي). كما يهمل وصل عائد شركة الطيران على الاستثمار مع تكلفة رأس المال، الذي يكشف القيمة الحقيقية التي يجري تكوينها لحملة الأسهم .

لا يمكن لأي مقياس تقديم صورة كاملة للعائدات المحتملة لحامل السهم، لكن المقاييس المعتمدة على النقد تقترب أكثر من المقاييس التقليدية المعتمدة على الحسابات إلى تقديم مثل هذه الصورة (انظر الشكل 24). ويمكن للشركات استخدام سلسلة واسعة من المقاييس النقدية التي تبين نجاح أو فشل عملية إيجاد القيمة لحامل السهم (انظر الشكل 25).

اتخاذ الخيارات الاستراتيجية

لربما يتمثل أهم فوائد إدارة القيمة لحامل السهم في كونها قد تساعد المديرين على إعادة تقييم سلسلة واسعة من الخيارات الاستراتيجية. خذ على سبيل المثال مسألة النمو. ما هو حجم النمو الأفضل، وهل يتوجب على شركة الطيران تحقيق النمو دوماً على حساب الربحية؟ من خلال قياس تأثير النمو في

القيمة بالنسبة لحامل السهم، تظهر إدارة القيمة لحامل السهم العلاقة المتبادلة بين نمو الأصول والربحية. ولأن المستثمرين يكافئون الإثنين معاً، فإن التحسن الذي يطرأ على أحدهما في أحد الجوانب قد يعوض عن التدهور الاستراتيجي المدرك في الآخر. لكن بسبب الافتقار إلى الأدوات الضرورية لإقامة هذه العلاقة أهمل بعض شركات الطيران فرصاً ثمينة لتحقيق النمو.

الشكل 24: تعتبر المقاييس النقدية أكثر قدرة على التنبؤ بالقيمة لحامل السهم، مقارنة بمقياس أرباح السهم الذي يحرف أسعار الأسهم المتوقعة عن الأسعار الفعلية (٪).

الشركة	أرباح السهم (1)	المقياس النقدي (2)
إيه أم آر كورب	52	5
دلتا إير لاينز	78	6
ساوث ويست إيرلاينز	24	9
يو إيه أل كورب	71	9

ملاحظة: الفترة المعنية تمتد من 1987 حتى 1997.

(1) أسعار الأسهم المتوقعة باستخدام مقياس أرباح السهم بشكل مركب ومستمر.

(2) القيمة النقدية المضافة المرسملة.

خذ بالاعتبار قراراً استراتيجياً شائعاً آخر: أين تُنشر الأصول؟ هذا يعني بالنسبة لشركات الطيران اختيار شبكة الخطوط الجوية المثلى. في الوقت الراهن، يقيّم معظم شركات الطيران خطوط طائراتها عموماً على أساس المقاييس التقليدية

مثل أرباح التشغيل والعائد على كل مقعد متوفر - ميل. لكن قياس الأداء على أساس ربح التشغيل والعائد على كل مقعد متوفر - ميل، دون التفكير بالفروقات بين استثمارات الطائرة عبر الخطوط، قد ينتج آراء خاطئة إلى حد كبير في ما يتعلق بالأداء ويؤدي إلى توزيع الطائرات على الخطوط بشكل يفتقد الدقة.

على سبيل المثال، تلغي شركات الطيران أحياناً بعض الخطوط، أو تقرر عدم تشغيل تلك الخطوط التي تشكل عائقاً أمام تحقيق معدل الربح الوسطي. لكن إضافة خطوط تشغيل معينة قد يحسن العائد الإجمالي على الاستثمار من خلال زيادة الاستفادة من الأصول: يمكن لشركة الطيران زيادة المدة التي يقضيها أسطول طائراتها في الجو، وبالتالي تزيد من طاقة الاستيعاب المتوفرة للبيع من دون أي استثمار إضافي. لكن إذا أضافت رحلات جوية تقلع في الساعة الثانية فجراً، حيث لا يكون الطلب كبيراً، فلربما تزداد الاستفادة من الأصول من دون أن يزداد العائد على الاستثمار. إن استخدام مقاييس إنتاجية الأصول والعائد على الاستثمار اعتماداً على النقد، سوف يساعد شركات الطيران على تحصيص الأصول وتوزيعها على الخطوط التي تدر أعلى العوائد على حملة الأسهم.

ينبغي على شركات الطيران أيضاً اتخاذ قرارات استثمارية معقدة حول الأصول التي لا تشمل الطائرات. ومثل هذه الأصول تمثل قسماً كبيراً من الاستثمار الإجمالي لها. لكن متى تمت الموافقة على الورق، تنسى كافة هذه الأصول. فأقسام

الصيانة على سبيل المثال، تفضل عموماً الاحتفاظ بمخزون احتياطي من قطع التبديل المهمة، ولأن هذه القطع تعتبر بنداً في بيان الميزانية، فهي لا تؤثر في ميزانية التكلفة لأي قسم. لكن للاحتفاظ بالمخزون تكلفة فعلية، تكلفة رأس المال. ولا يمكن لشركة الطيران وضع مستويات مخزون مثلى إلا حين يتم تضمين كلفة الاحتفاظ بمثل هذه الأصول في تقييم وتقدير أداء عمليات الصيانة.

إن ارتفاع مستوى الأداء في أحد الجوانب يمكن أن يخفض مستوى الأداء الإجمالي. والإشكالية بالنسبة لشركات الطيران، مثلما هو الحال بالنسبة للكثير من الأنشطة التجارية الأخرى، تكمن في اختيار أفضل سلسلة من الصفقات والمقايضات والعلاقات التبادلية المعقدة. ومقاربة «إدارة القيمة لحامل السهم» تتيح للشركات فرصة التنبؤ بكيفية تأثير هذه العلاقات التي تتبادل الاعتماد على بعضها بعضاً في القيمة بالنسبة لحامل السهم.

إيجاد لغة مشتركة

يمكن للشركات أيضاً دمج مقاربة «إدارة القيمة لحامل السهم» في تقارير الإدارة ومجلس الإدارة. وبمرور الوقت، سوف يخلق ازدياد استخدام مقاييس «إدارة القيمة لحامل السهم» لغة مشتركة للمديرين، وأعضاء مجلس الإدارة، والأقسام العاملة في الاستثمار. فمع وجود إطار عمل نشط يمكن للجميع فهمه،

يستطيع المديرون شرح تأثير قراراتهم المتعلقة بالقيمة لحامل السهم وتفسيرها لبعضهم بعضاً، ولموظفيهم، وأخيراً للمستثمرين والمحللين. كما أن إطار العمل هذا قابل للتطبيق على الكثير من أنواع الأنشطة التجارية المتصلة بتسويق السلع الاستهلاكية. فبالإضافة إلى شركات الطيران، قمنا بتطبيقه بنجاح على تجارة التجزئة، والسلع المعبأة، وصناعة السلع الصامدة، وغيرها من مجالات الخدمات المختلفة.

هل أنت بحاجة إلى مقاربة «إدارة القيمة لحامل السهم»؟

لم يدرك الكثير من شركات السلع الاستهلاكية حتى الآن الفوائد والعوائد التي تغلها مقاربة «إدارة القيمة لحامل السهم». بعض الشركات الأخرى تبنت المقاربة لكنها لم تكتشف كل قدراتها الكامنة. نقدم في ما يأتي خمسة أسئلة لمساعدة المديرين التنفيذيين على اختبار حاجتهم لمقاربة «إدارة القيمة لحامل السهم»:

1 - هل قمت بتقسيم اقتصادات شركتك لتحديد أي المنتجات والوحدات التجارية ينجح في تكوين القيمة؟
2 - هل تقيم العلاقة التبادلية الصحيحة بين النمو والربحية؟
3 - هل تملك المقاييس النقدية التي تكشف بدقة عملية تكوين القيمة لحامل السهم؟
4 - هل تكافئ موظفيك على أساس القيمة التي يوجدونها لحملة الأسهم؟

5 ـ هل تعرف أي علاقة تبادلية استراتيجية يمكن أن تولد الأداء المطلوب لمضاعفة أسعار أسهمك بخلال أربع سنوات؟ وهل تعرف ما هي التدابير المطلوبة من كل مدير من مدرائك للقيام بذلك؟

حملة الأسهم مراقبون متشددون. فهم يتوقعون أجوبة صريحة عن أسئلة تماثل تلك التي طرحناها آنفاً. لكنهم سوف يكافئون الشركات التي تحاول أكثر من غيرها تقديم الأجوبة الصريحة الصحيحة.

(ظهرت نسخة من هذه المقالة بعنوان «بناء القيمة لحامل السهم» في مجلة «إيرلاينز بيزنس»، عدد شباط/فبراير، 1999).

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في حزيران/ يونيو 1999.

المرشد في المقاييس المعتمدة على النقد

التدفق النقدي للتشغيل Operating cash flow: يقيس حجم التدفق النقدي الذي تدره عمليات التشغيل في النشاط التجاري. وبالرغم من كونه نقطة بداية مفيدة، إلا أنه لا يأخذ بالاعتبار الاستثمار النقدي المطلوب لتوليد العوائد والأرباح.

عائد التدفق النقدي على الاستثمار Cash flow return on investment: يقيس كفاءة النشاط التجاري في توليد عوائد التدفق النقدي في ما يتعلق بحجم النقد الإجمالي المستثمر لكسب العوائد والأرباح. يمكن مقارنة هذا المقياس أيضاً مع تكلفة رأس المال لتحديد ما إذا كان النشاط التجاري يولّد القيمة أو يدمرها.

القيمة المضافة النقدية Cash value added: تقيس العائد الذي يولده النشاط التجاري بعد حسم نفقة رأس المال المستخدم لتوليد العوائد والأرباح. يمكن اعتبار هذا المقياس أيضاً بمثابة الفاصل بين عائد التدفق النقدي على الاستثمار وبين تكلفة رأس المال، مضروباً بقاعدة الأصول. إن النشاط التجاري الذي يتمتع بالقيمة المضافة الإيجابية يدر عوائد أعلى من تكلفة رأس المال. هذا المقياس مفيد بشكل خاص للأنشطة التجارية التي تتطلب مقاربة منضبطة للتكلفة وكفاءة قواعد أصولها.

التدفق النقدي غير الخاضع للسهم Equity free cash flow: يقيس الحجم الصافي للنقد الذي يولِّده النشاط التجاري

ويقدمه لحملة الأسهم. وهو يختلف عن مقياس العائد النقدي للتشغيل لأن التغيرات في رأس المال المطلوب لإدارة النشاط التجاري وتأثيرات التمويل تغل أرباحاً صافية مقابل العائد النقدي للتشغيل.

عائد النشاط التجاري الإجمالي Total business return:
يصوغ العائد الإجمالي على حامل السهم الذي يتلقاه المستثمرون العاديون من ملكية الأسهم من خلال دمج التغيير المتوقع في سعر السهم مع أي ربح مدفوع للسهم (التدفق النقدي غير الخاضع للسهم). هنالك الكثير من منهجيات التدفق النقدي الموجودة لحساب التغير المتوقع في قيمة السهم. أما مقياس عائد النشاط التجاري الإجمالي فهو أشمل وأدق مقاييس خلق القيمة لأنه يدمج التأثير المباشر للتدفق النقدي الحر (ربح السهم) والقيمة المرسملة للتغير في العائدات والنمو (ارتفاع سعر السهم).

ملاحظة: ينبغي رسملة الأصول المستأجرة من أجل حساب عائد التدفق النقدي على الاستثمار، والقيمة المضافة النقدية، والتدفق النقدي للتشغيل.



ستة تحديات تواجه الألفية الجديدة

مايكل ج. سيلڤرشتاين

سوف نقدم في ما يأتي ستة تحديات تواجه الشركات في الألفية الجديدة. ونعتبر أن مجابهتها بقوة، وتصميم، ومهارة، ستمكن شركتك من تحقيق النجاح والتقدم. ولسوف يتطلب ذلك الارتقاء إلى مستوى جديد من الطموح والشجاعة. فإذا برعت في مواجهة هذه التحديات ستصبح خبيراً متمرساً في ميدانك التجاري، وقادراً على التحرك بسرعة الضوء للحاق بتقلبات السوق!

1 ـ استغرق في مجال نشاطك المحدد:

يعتبر پابلو پيكاسو نموذجاً كلاسيكياً للخبير المتمرس في ميدان نشاطه المحدد. فقد بدأ حياته الفنية حين كان صبياً في الخامسة، حيث أكمل اللوحات التي رسمها والده. كما استخدمت أسرته مدخراتها المالية لإرساله إلى مدرسة لتعليم الفن الكلاسيكي، حيث تميز بين أقرانه بسرعة بوصفه طفلاً معجزة بسبب قدرته الفذة على استرجاع الضوء، واللون، والخط. وبعد أن تضلع بالقواعد التقليدية، أصبح جاهزاً لتحدي هيمنتها. في نهاية المطاف، تمكن من تجاوز الصيغ الفنية العتيقة من خلال

تحويلها وصهرها داخل بوتقته الفنية الجمالية، التي كانت بسيطة، ومؤسلبة، ومغالية في آن معاً. لقد أعاد الطالب الذي تمرس بأعمال ڤيلازكيز ومونيه ابتكار الفن عبر تفسيراته وتأويلاته للشكل والمادة. وكانت إنتاجيته الإبداعية مؤسسة على التجربة، والخبرة، والتكرار، والطموح، والموهبة الفطرية الخام.

تتطلب الخبرة في مجال النشاط المحدد استغراقاً كاملا في فن وعلم المسعى الذي تقوم به. وعلى شاكلة پيكاسو، يتوجب عليك معرفة كيف ولماذا تأخذ الأمور هذا الشكل وذاك المنحى - في الحاضر كما في الماضي - قبل أن تتمكن من استخدام رؤيتك الشخصية وطاقتك الإبداعية لتكوين طرائق جديدة للعمل. لقد استغرق پيكاسو بالفن القديم وتمرس فيه، ثم أضاف رؤيته الخاصة وطاقته الشخصية لترسيخ نفسه كفنان أصيل.

2 - اختبر المنتج الذي تقدمه:

لا يختبر سوى قلة من المصنعين منتجهم بالطريقة التي يختبره بها المستهلكون. إن «اختبار المنتج» هو منهجنا لتعلم كيف يصبح المستهلكون واعين بالمنتجات والخدمات، إضافة إلى تجربتهم مع عملية الشراء، واستجابتهم للمنتج أو الخدمة، ومدى احتمال أن يصبحوا زبائن مخلصين للعلامة التجارية. وعند تطبيق الدروس والعبر المستخلصة من الهندسة الصناعية، يستطيع منهج «اختبار المنتج» مساعدة المسوقين على رؤية مستهلكي منتجاتهم ضمن إطار اقتصادي. فهو يأخذ بالاعتبار

تكلفة الحصول على الزبائن، والقيمة المستمدة من عمليات الشراء المحددة، والاستثمار المطلوب لتنمية وتوطيد أسس العلاقة معهم، والخيارات المتاحة للاتصال بمختلف شرائح المستهلكين وتوصيل المنتج ـ الخدمة إليهم.

إن استخدام منهج «اختبار المنتج» ـ الذي يتطلب من كبار مديري الشركة المعنية التسوق مع المستهلكين وزيارتهم في منازلهم ـ يمكن أن يمثل دافعاً مثيراً ومحفزاً للتغيير. على سبيل المثال، قمنا مؤخراً بمرافقة أحد كبار المديرين التنفيذيين في شركة للسلع المعبأة خلال زيارة له إلى السيدة «جوان» (38 سنة)، وهي أم لأربعة أطفال تعيل أسرتها اعتماداً على دخل يقدر بسبعة وخمسين دولاراً في الأسبوع . بالنسبة للمدير الذي كان متردداً في البداية بمرافقتنا، كانت الزيارة بمثابة تجربة مفيدة فتحت عينيه على الكثير من الأمور المهمة. إذ فوجئ حين وجد أن السيدة جوان تخزن منتجه في الرفوف الخلفية من خزانة حفظ الأطعمة، ولا تستخدمه إلا بشكل متقطع، «حين أتذكر أنه هناك»، حسبما قالت. وبعد أن عرف من خلال مقابلات شخصية لاحقة مع المستهلكين أن حالة السيدة «جوان» ليست استثناء، عقد العزم على تغيير عبوة المنتج، ولصاقاته، وتعليمات الاستعمال، والدعاية، والنوعية. كما تحول أيضاً من الاستثمار في الأبحاث المتعلقة بوضع السوق ـ التي تهمل في نهاية المطاف دوما ولا تجد من يقرأها ـ إلى الانخراط في عمليات التفاعل المتكررة مع المستهلكين بشكل فردي.

يشمل منهج «اختبار المنتج» مراقبة المستهلكين بصورة مباشرة، وتكييف وتعديل مواصفات المنتج، وتحسينها باستمرار، كما يتطلب اهتماماً مهجوساً بالتفاصيل. ومن مثل هذه التفاصيل سوف تولّد تياراً دافقاً من التحسينات التي يمكن أن تطلق شركتك إلى المستوى التالي من النجاح.

اطرح على نفسك هذه الأسئلة:

- هل أمتلك صورة مفصلة عن تجربة المستهلك؟
- هل أعرف الأسباب التي تدعو المستهلك إلى العزوف عن المنتج؟
- هل أعرف القيمة الحالية الصافية لدى الأسرة التي تستخدم منتجات شركتي والعوامل الدافعة إلى زيادة وتيرة الشراء، واستمراريته، وولاء المستهلك.
- هل أستخدم الاستثمار المناسب حسب تقديري لإدارة عملية المزج بين الوسائل القديمة للدعاية الترويجية للسوق الواسعة وبين الأدوات الحديثة مثل الاتصال الشخصي بالمستهلك، وتعزيز قوة المبيعات، وجمع المعطيات من الخطوط الأمامية المتصلة بالزبون مباشرة، واكتشاف أسباب مشاعر السخط والاستياء لدى المستهلكين؟

3 - الابتكار من أجل التمتع بالأفضلية:

ينبغي أن تسبق السوق للتنبؤ بالتغيرات المقبلة وتحسين

موقعك من خلال الابتكارات الناجحة. وتشير دراساتنا التي تناولت كافة أصناف السلع الاستهلاكية إلى أن التحسن المستدام في حصة السوق لا يحدث إلا كنتيجة لإدخال طرائق جديدة في تقديم المنتج. إذ نادراً ما تعطي المستويات المرتفعة من الدعاية والترويج مكاسب بعيدة الأجل في حصة السوق. لأن المستهلك المتطور هذه الأيام ينجذب إلى التحسينات التي تدخل على المنتج، والتطبيقات الجديدة له، والاختراقات الناجحة التي تعرض تنوعاً في المنتج وتزيد من قيمته، إضافة إلى توفير وقت الزبون. أدخل ابتكارات كهذه، ولسوف يصبح زبائنك مستهلكين أوفياء لعلامتك التجارية، ويشكلون عاملاً أشد تأثيراً وفاعلية من الإعلانات الدعائية المدفوعة الأجر في حث وتحفيز غيرهم على شراء منتجاتك. إن الدعاية الشفاهية التي يوصي عبرها المستهلكون بعضهم بعضاً باستخدام المنتج هي أكثر الأسباب المتكررة وراء دفع الزبون إلى تجربة منتج جديد أو خدمة جديدة.

4 ـ حاول أن تتبع الأحلام المثيرة لا الحقائق الجافة:

قد يكون بعض الناس منطقيين، وأذكياء عقلانيين، ومفكرين، لكن قد يكون غيرهم عاطفيين، وانفعاليين، ومزاجيين، ومندفعين، وعنيدين، ويبحثون عما يلبي حاجاتهم ويشبعها بشكل فوري. إن المستهلكين يشترون ما يحلمون به، وليس ما يحتاجون إليه بالضرورة. ولا يوجد سوى قلة من المستهلكين الغربيين الذي يفتقرون إلى الثياب، أو الأحذية، أو آلات التسجيل. وما عليك سوى أن تجعلهم يطلبون المزيد من

هذه الأشياء. عليك أن تثير خيالاتهم وأحلامهم الرومانسية لتجعلهم يرغبون بشراء ما تعرضه. إن الأمر كله مرتبط بالموضة والإثارة، ولذلك حاول محاكاة انفعالاتهم الوجدانية وذكرياتهم العاطفية. إن تحقيق الأحلام يبرر رفع الأسعار. فالامتياز في الأداء يكون عادة مجرد المدخل والبداية.

5 ـ اعمل على تكوين ميراث من القيمة:

أنهت شركة «وال ـ مارت» القرن العشرين وهي متربعة على قمة النجاح. يمكنك أنت أيضاً أن تصبح «سام والتون» السوق من خلال تكوين نموذج للعمل التجاري يعتمد على القيمة. إن نجاح «وال ـ مارت» يتجسد في بساطتها، وما تعرضه واضح وضوح الشمس للشركاء والموظفين والمستهلكين على حد سواء.

أعلن والتون قائلا: «لسوف نخفض تكاليف المعيشة للجميع». وفي الحقيقة، استخدم قدراً محدوداً من الإعلانات الدعائية، واعتمد بدلاً من ذلك على الدعاية الشفاهية التي يتناقلها المستهلكون لإحضار الزبائن إلى متاجره. كما درس دون كلل خط كل سلعة لتخفيض التكاليف، وزيادة القيمة، وجعل علامة «وال ـ مارت» التجارية أكثر ظهوراً أمام أعين المستهلكين. وهو يؤمن بمبدأ «شراء المواد الاستهلاكية بأسعار منخفضة، ثم تكديسها، ثم بيعها بأسعار رخيصة». ونجح في إيجاد آلة نمو تعتمد على القيمة، وقودها التوسع، ومحركها التكلفة المنخفضة، والعوائد المرتفعة.

تمكن والتون من تحويل بنية متاجره من الصيغة العتيقة الطراز إلى شكل حديث من المتاجر التي تبيع الملابس، والمواد النسيجية والأقمشة المستخدمة في المنزل، وأدوات البستنة والحدائق، والتجهيزات والألبسة الرياضية، والألعاب، والآلات الموسيقية، وغيرها. ثم انتقل إلى المواد الغذائية والخدمات المالية. واستخدم كل موقع للاختبار والتجربة، مطبقاً بسرعة أفكاره الناجحة. كما أدار كل متجر ككيان تنافسي منفصل له مديره المقيم المتسلح بكافة المعلومات الضرورية. وفي نهاية المطاف، استخدم العائد المالي الذي يغله كل متجر لتمويل الآخر، ثم طبق صيغة تملُّك ناجحة سمحت له باستغلال وتوظيف ما يتمتع به من أفضليات ومزايا. والصيغة تشمل إعادة تجديد المتاجر القديمة وإعادة التسعير وإعادة تصنيف وتمييز المنتجات القديمة، كل ذلك بغرض تقديم خدمة أفضل للزبون. ووازى ذلك نمواً على الصعيد العالمي استمد زخمه من السوق المحلية، حيث نقلت «وال ـ مارت» صيغتها التجارية إلى «سيفرا» CIFRA في المكسيك، و«ورت كوف» Wertkauf في ألمانيا. وفعلت الشيء ذاته في بريطانيا، حيث تدمج اليوم «اسدا» ASDA في عائلتها.

استخدمت المعجزة التي حققتها شركة والتون في تجارة التجزئة مزايا التكلفة لصالح أفضليتها التنافسية، 60 نقطة أساسية في التوزيع، 410 نقاط في عمليات التشغيل داخل المتجر، 160 نقطة في النفقات العامة. وتمت ترجمة نظام العمل التجاري

عملياً إلى انخفاض في المخزون، وحالات أقل من نفاد السلع المطلوبة، وتقليص تكاليف التوزيع. كما استمد النظام القوة من أضخم قاعدة معلومات تجارية في العالم، (24 تيرابايت)، وهي أضخم من قاعدة معلومات مكتبة الكونغرس. هذه الثروة المعلوماتية تحسن من عمليات الترويج والعرض المصغرة، وتخطيط المبيعات، وجدولة العمل، وابتكار عمليات تدشين وإطلاق المنتجات الجديدة.

بعد سبع سنوات من وفاة والتون، مازالت ثقافة «وال ـ مارت» متجذرة في عمق صيغته المبتكرة لتحقيق النجاح. فالقيم تعيش وتستمر ولا تنتهي بموت الأشخاص. تعلمْ دروس وعبر «وال ـ مارت» ـ البساطة، القيمة، القدرة على إعادة التكوين والإنتاج ـ وطبِّقها على مشروعك التجاري.

6 ـ تعزيز قوة موقع «الويب»:

أصبح المستهلكون، الذين يسيطرون على معظم ثروة العالم، يتمتعون بكفاءة متزايدة باطراد في استخدام الشبكة الإلكترونية. أما ثورة المعلومات فقد جعلت من الاتصال عملية شبه مجانية، الأمر الذي يعني أن بمقدورك ـ بل من المتوجب عليك ـ الوصول إلى كل مستهلك والتفاعل معه مهما كانت الشريحة الديمغرافية التي ينتمي إليها. يمكن أن تتعلم كيفية استخدام موقع الويب لإلهام وتحفيز المستهلكين. وبمقدورك استخدامه لتقديم تجربة مثالية خالية من العيوب والنواقص.

فالاتصال الشخصي عبر الويب يجعل الناس يعودون إليك باستمرار، وإذا ما استخدمت قاعدة معلوماتك وعلاقاتك، تستطيع أن تنقل أفضل زبائنك إلى مستوى جديد من النشاط والفاعلية. فهم أثمن ما لديك من أصول وأملاك.

الثورة الاستهلاكية ـ التسويقية التالية سوف تنقل الاتصال إلى بيوت الناس، وتمكن الشركات من إقامة علاقات وطيدة وحميمة ومخلصة مع زبائنها، وتعينها على الاستجابة فوراً لحاجات ورغبات المستهلكين. لقد تحولت مواقع الويب من لعبة للتسلية إلى أداة للعمل. وحان الوقت لتعلم مسلك التجارة الإلكترونية واختيار العلامة التجارية، والتمرس بقواعد التسويق الجديدة، التي تمكن التاجر الفطن اليقظ من معرفة زبائنه بصورة حميمة.

* * *

نحن متحمسون للرؤية الصائبة التي تحقق الاختراقات الناجحة. ويمكن لهذه التحديات الستة أن تمثل بذرة التحول والتغيير. لكن من أجل اكتشاف قدراتها الكامنة، عليك أن تكون منفتحاً للرؤى المتبصرة والأفكار الجديدة.

ابدأ في الألفية الجديدة محاولة الاستحواذ على مخيلة مستهلكي منتجاتك. واعمل على اختراق الوضع الراهن والحالة السائدة. ولا تصدق «المتخاذلين» حين يقولون إن من المستحيل فعل شيء. دع لأحلامك مهمة إلهام الحقيقة الجديدة.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في كانون الأول/ ديسمبر 1999.

الفهرس